



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO 2016”.

AUTOR:

ALEX DAVID TENELEMA ARIAS

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CETIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por Sr. Alex David Tenelema Arias, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

ING. CARLOS RAÚL GARCÍA

DIRECTOR

ING. MARIA BELÉN BRAVO ÁVALOS

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Alex David Tenelema Arias, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, está debidamente citados y referenciados.

Como tutor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, Julio del 2016

ALEX DAVID TENELEMA ARIAS
C.I. 0201937075

DEDICATORIA

Toda acción que beneficia a los demás merece el reconocimiento; y es por ello que este trabajo lo dedico con amor filial a Dios, quien con su luz ilumina mi mente y le debo cuanto soy por darme la vida y fuerza para lograr mis metas y objetivos; a mis padres y hermanos quienes me dieron el apoyo y fortaleza suficiente para lograr las metas propuestas. A todos quienes aportaron positivamente a lo largo de mi formación académica.

Proceso de formación que constituirá el pilar fundamental en mi vida profesional.

Alex David Tenelema.

AGRADECIMIENTO

La gratitud es el sentimiento noble del alma generosa engrandece el espíritu de quienes lo comparten, el agradecimiento profundo a Dios que con su divina e infinita misericordia, ilumina mi mente, a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, por abrir este espacio de formación académica de trascendencia para mí; a los maestros mediadores, mensajeros del conocimiento, por posibilitarnos llegar a la consecución de nuestro objetivo.

Alex David Tenelema.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Cetificación del tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de gráficos.....	x
Índice de figuras.....	x
Índice de tablas	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo	xii
Executive summary.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1. Formulación del Problema	4
1.1.2. Delimitación del Problema.....	5
1.2. ANTECEDENTES.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN	7
1.4. OBJETIVOS	8
1.4.1. Objetivo General	8
1.4.2. Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. MARCO TEORICO.....	9
2.1.1. Administración.....	9
2.1.2. Administración del Talento Humano	10
2.1.3. Recursos y Talento Humano	10
2.1.4. Gestión Humana.....	11
2.1.5. Gestión del Talento Humano	13
2.1.6. Importancia de la Gestión del Talento Humano	13
2.1.7. Antecedentes de la Gestión por Competencias	14

2.1.8.	Importancia de la Gestión por Competencias	16
2.1.9.	Objetivos de un Sistema de Gestión por Competencias.....	17
2.1.10.	Etapas de la Gestión por Competencias	20
2.1.11.	Definición de Competencias	27
2.1.12.	Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública	33
2.1.13.	Subsistemas de Gestión del Talento Humano	35
2.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	40
2.3	IDEA A DEFENDER	43
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		44
3.1.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	44
3.1.1.	Investigación de Campo	44
3.1.2.	Investigación Bibliográfica Documental.....	44
3.2.	MÉTODOS	44
3.2.1.	Método Inductivo	44
3.2.2.	Método Deductivo.....	45
3.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	45
3.3.1.	Técnicas.....	45
3.3.2.	Instrumentos	46
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	46
3.4.1.	Población.....	46
3.4.2.	Muestra.....	46
3.5.	DE LAS ENTREVISTAS.....	60
CAPITULO IV: PROPUESTA		61
4.1	TÍTULO	61
4.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	61
4.3	JUSTIFICACIÓN.	61
4.4	OBJETIVO.....	62
4.5	FUNDAMENTACIÓN.....	62
4.5.1	Análisis de factibilidad.....	63
4.5.2	En el ámbito político.	63
4.5.3	En el ámbito socio cultural.....	63
4.5.4	En el ámbito organizacional.....	63
4.5.5	En el ámbito económico-financiero.	64
4.5.6	En el ámbito legal.....	64

4.6	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA-TÉCNICA.	64
4.6.1	La Gestión del talento humano.	64
4.6.2	El Rendimiento Laboral.	65
4.7	SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN.	65
4.7.1	La creación de puestos.	65
4.7.2	Misión.	66
4.7.3	Estructura.	66
4.7.4	Planes, Programas y Proyectos.	66
4.7.5	Identificar las vacantes.	66
4.8	SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.	67
4.8.1	Objetivos del subsistema de clasificación de puestos.	67
4.8.2	Principios y fundamentos.	68
4.8.3	Ejecución de la clasificación de puestos.	68
4.8.4	Clasificación de Puestos.	71
4.8.5	Perfiles de puestos por competencias.	73
4.9	SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.	84
4.9.1	Reclutamiento.	84
4.9.2	Reclutamiento Interno.	86
4.9.3	Reclutamiento Externo.	86
4.9.4	Procedimiento reclutamiento del personal.	87
4.9.5	Formatos e instructivos. Reclutamiento del personal.	89
4.9.6	El Proceso de Reclutamiento y Selección.	94
4.9.7	Procedimientos para la selección.	99
4.9.8	De la Evaluación.	105
4.9.9	Inducción del talento humano.	110
4.10	SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.	114
4.10.1	Capacitación.	114
4.10.2	Entrenamiento.	114
4.10.3	Adiestramiento.	114
4.10.4	Desarrollo.	114
4.10.5	Programas de formación y capacitación.	114
4.10.6	Capacitación interna.	115
4.10.7	Capacitación externa.	115

4.11	SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN.	115
4.11.1	Planificación de la evaluación.....	115
4.11.2	Escala de calificaciones.....	116
4.11.3	Evaluación del desempeño por competencias.....	117
4.11.4	Procedimiento de la Evaluación del desempeño.	118
4.11.5	Formatos e instructivos. Evaluación del desempeño por competencias.	119
	CONCLUSIONES.....	122
	RECOMENDACIONES.....	123
	BIBLIOGRAFÍA	124
	ANEXOS	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1:	Categorías de comunicación.....	47
Gráfico N° 2:	Proceso de selección del personal	48
Gráfico N° 3:	Inducción de nuevo personal.....	49
Gráfico N° 4:	Cargas de trabajo	50
Gráfico N° 5:	Documentos de análisis y descripción de puestos.....	51
Gráfico N° 6:	Proceso de capacitación continuo del personal	52
Gráfico N° 7:	Asistencia a cursos de capacitación	53
Gráfico N° 8:	Desempeño laboral	54
Gráfico N° 9:	Toma de decisiones	55
Gráfico N° 10:	Actividades que usted desarrolla.....	56
Gráfico N° 11:	Cargo que desempeña.....	57
Gráfico N° 12:	Oportunidades a los empleados.....	58
Gráfico N° 13:	Tipo de reconocimiento.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1:	Funciones administrativa.....	9
Figura N° 2:	Estructura de gestión Humana.....	13
Figura N° 3:	Gestión por Competencias.....	30
Figura N° 4:	Planificación del Talento Humano.	66
Figura N° 5:	Proceso de Reclutamiento.	85
Figura N° 6:	Proceso de Selección	99
Figura N° 7:	Proceso de Inducción.....	110
Figura N° 8:	Proceso del Programa de Formación.....	115
Figura N° 9:	Evaluación del Desempeño.	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1:	Categorías de comunicación.....	47
Tabla N° 2:	Proceso de selección del personal	48
Tabla N° 3:	Inducción de nuevo personal.....	49
Tabla N° 4:	Cargas de trabajo	50
Tabla N° 5:	Documentos de análisis y descripción de puestos.....	51
Tabla N° 6:	Proceso de capacitación continuo del personal	52
Tabla N° 7:	Asistencia a cursos de capacitación	53
Tabla N° 8:	Desempeño laboral	54
Tabla N° 9:	Toma de decisiones	55
Tabla N° 10:	Actividades que usted desarrolla.....	56
Tabla N° 11:	Cargo que desempeña.....	57
Tabla N° 12:	Oportunidades a los empleados.....	58
Tabla N° 13:	Tipo de reconocimiento.....	59
Tabla N° 14:	Bases del concurso.	95
Tabla N° 15:	Verificación.	105
Tabla N° 16:	Conformación del puntaje.	105

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1:	Encuesta dirigida a los funcionarios(as) del gobierno autónomo descentralizado del cantón guaranda.	127
Anexo N° 2:	Entrevista dirigida al sr alcalde y concejal del gobierno autónomo descentralizado del cantón guaranda.	130
Anexo N° 3:	Mapa de la ciudad de Guaranda.	132
Anexo N° 4:	Foto de la ciudad de Guaranda.	132
Anexo N° 5:	Foto del palacio de la ciudad.	133
Anexo N° 6:	Fotos en la oficina.	133
Anexo N° 7:	Encuesta realizada al personal administrativo del GAD	134
Anexo N° 8:	Tabulación de las encuestas	134

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación es un: “Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano del área administrativa del Gobierno Autonomo Descentralizado del cantón Guaranda”, es un sistema basado en competencias que permite proveer de personal idóneo y alcanzar los objetivos institucionales.

El Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias desarrollado bajo las normas y técnicas emitidas por el Ministerio de Trabajo; haciendo énfasis en los cinco subsistemas de talento humano con cada norma, perfiles de puestos; atracción, selección e inducción; evaluación del desempeño y capacitación ayudando a tener un punto de partida para mejorar su administración con respecto al personal administrativo y operativo, garantizando mejores condiciones en su puesto y cargos a desempeñarse.

Se recomienda establecer una cultura organizacional más participativa que ayude al personal a comunicarse, incrementando así la productividad y reduciendo tiempos de ejecución.

Palabras Claves: SISTEMA DE GESTIÓN, SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, COMPETENCIAS.

ING. CARLOS RAÚL GARCÍA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

EXECUTIVE SUMMARY

This research is a “Design for a Management System of the Human Talent of the administrative area the decentralized self-government of the canton Guaranda,” it is a system based on competencies that enables ideal staffing to reach the institutional goals.

The Management System of Human Talent by competencies developed under the rules and techniques issued by the Ministry of Labor; with emphasis on the five subsystems of human talent with each standard job profiles; attraction, selection and induction; performance evaluation and training helping to have a starting point to improve its management with respect to administrative and operational staff, ensuring better conditions in office and charges to perform.

It is recommended to establish a more participatory organizational culture that helps the staff to communicate, increasing productivity and reducing performance times.

Keywords: MANAGEMENT SYSTEM, SUBSYSTEM OF HUMAN TALENT, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, SKILLS

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo parte de la necesidad de llevar un adecuado control de los diferentes componentes que influyen en el desarrollo y en la planeación de los recursos humanos, ya sea la selección de nuevo personal, programas de capacitación, carga laboral, salarios, funciones, deberes y responsabilidades del talento humano, es necesario que el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda cuente con la información básica y actualizada de los diferentes roles que se desempeñan dentro de ella.

Considero necesario elaborar un sistema de Gestión de Talento Humano acorde a una visión integral y deseablemente comprensiva, de aspectos relevantes del personal, que permitirá avanzar a la misma velocidad con que avanza este mundo, con esto los empleados y trabajadores contribuyen al logro de la excelencia organizacional motivados a tomar actitudes positivas, convirtiéndose en personas que orientan la transformación decisiva del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda.

Al utilizar un sistema de Gestión de Talento Humano acorde, estoy convencido que voy a despertar el interés en los empleados y trabajadores permitiendo desarrollar sus habilidades y destrezas, es decir favoreciendo su desempeño dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda.

Es necesario destacar que, este tipo de sistema de Gestión de Talento Humano, resulta más atractiva, funcional y explícito que el anterior sistema de Gestión de Talento Humano, por todo lo señalado anteriormente; y que con una preparación eficiente, los Trabajadores y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda, puedan desarrollar habilidades y destrezas que mejoran la convivencia dentro de la institución.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

En un mundo globalizado, en donde la competitividad, en el que se desarrollan las instituciones y debido al cambio tecnológico, surge la necesidad de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia, en la administración de los recursos humanos, la globalización provocó que las distancias se acortaran, que los procesos se simplifiquen de tal manera que se optimicen los recursos.

La administración de los recursos humanos enfrentan nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial, los departamentos de administración de recursos enfrentan también el considerable reto de los cambiantes entornos legales.

Estadísticamente se ha demostrado que si el recurso humano se desempeña en diferentes funciones realizando muchas actividades es altamente productivo, si se le designa competencias, previo un análisis de un sistema de gestión, dos variables fundamentales en cualquier institución.

En nuestro país, las instituciones se han visto involucradas en el cambio tecnológico, y las exigencias competitivas por tanto, es necesario que el rol que cumple el departamento de recursos humanos, sea fundamental en la clasificación y selección del personal, en el análisis del sistema de gestión en los diferentes puestos de trabajo, con el propósito de alcanzar un nivel de certificación de calidad que le permita a la institución ser competitiva en condiciones de desarrollo permanente.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda ha llegado a establecerse de manera reconocida, por su aporte en diferentes ámbitos como social, económico, educativo entre otros.

Es por ello que para mejorar y alcanzar el cumplimiento de los objetivos del Área Administrativa de Talento Humano, los directivos deben poseer en un sistema de gestión, que sea orientado hacia los fines del Plan Nacional del Buen Vivir y la Nueva Matriz Productiva.

Con estos antecedentes nace la propuesta del Diseño de un sistema de Gestión de Talento Humano, período 2016, el cual constituye un fundamental instrumento para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento poblacional y urbanístico del cantón, ha conducido al aumento de su personal; así, como la existencia de un marco limitado de direcciones municipales vuelven complejo, la administración municipal. Por algunas visitas de observación al GAD se pudo evidenciar que incumplen con algunas disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Servicio Público, esto es la contratación por perfiles profesionales requeridos y el número de personas con discapacidad. En la aplicación del orgánico funcional, se pueden encontrar falencias en el cumplimiento de actividades ejecutadas por parte del personal, esto genera una ineficiencia en la atención a los usuarios del Municipio de Guaranda.

En el marco Latinoamericano los países se encuentran constantemente realizando alianzas estratégicas que permitan el desarrollo sustentables de sus pueblos; el factor humano ocupa una posición preponderante en el nivel de productividad de cada país lo que ocasiona que las decisiones de estado, estén firmemente relacionadas al desarrollo individual y colectivo de los agentes que toman decisiones en la economía de un país, siendo el recurso humano el factor más importante en el desarrollo de todo engranaje productivo, es fundamental que las personas que estén actuando administrativamente en este departamento posean la capacidad analítica, para evaluar los requerimientos necesarios del personal, en los diferentes departamentos operativos de las organizaciones.

Los recursos humanos de todas las instituciones deben ser permanentemente monitoreada su gestión para así lograr que estén actualizados con los lineamientos y políticas que cambian constantemente en el Ecuador y en el mundo, con la globalización, las tecnologías de la comunicación el mundo se está convirtiendo en un solo país comercialmente hablando, existen ciertas barreras que de apoco se van liberando, entonces si queremos que las instituciones sigan siendo competitivas a los

recursos humanos se les debe designar competencias que estén acordes a sus habilidades y de acuerdo a las necesidades de cada institución.

En el Ecuador, las organizaciones e instituciones se han visto involucradas en el cambio tecnológico, y las exigencias competitivas en cuanto a la calidad en los procesos operativos, regulados, se hace por tanto, necesario que el rol que cumple el departamento de Recurso Humanos, sea fundamental en la clasificación y selección del personal, en el análisis del modelo de gestión en los diferentes puestos de trabajo, con el propósito de alcanzar un nivel, que le permita a la institución ser competitiva en condiciones de desarrollo permanente.

Es muy importante analizar el sistema de gestión de estos recursos humanos para ver cómo están estructuradas, que nivel de capacitación, cuales son las deficiencias, debilidades, sus fortalezas, para que los mandos altos tomen sus correctivos, así poder entrar en la carrera por el liderazgo, cumplir sus metas y proyecciones.

Por esta razón en ésta investigación se va a diseñar el sistema de Gestión de Talento Humano del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.

En base a estas decisiones, y considerando que el departamento de talento humano, juega un papel preponderante en el desarrollo institucional, encargado de seleccionar, motivar, capacitar continuamente al personal de la institución, plantea, luego de un diagnóstico en cada departamento, designarle competencias al departamento de talento humano en base a estudios de los procesos realizados por los trabajadores, que permitan alcanzar los estándares de calidad.

1.1.1. Formulación del Problema

¿La gestión del talento humano en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guaranda incide en la calidad del servicio a los usuarios?

1.1.2. Delimitación del Problema

Límite temporal.

El tema de esta investigación se delimitará a la gestión del periodo 2016.

Límite Espacial.

Esta investigación se va a realizar en el Departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda de la ciudad de Guaranda, Provincia Bolívar

Límite de Acción.

Sistema de Gestión de Talento Humano.

1.2. ANTECEDENTES

Los antecedentes históricos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda cronológicamente se desarrollan de la siguiente manera:

El Gobierno autónomo descentralizado de Guaranda, se localiza en el centro del Ecuador, en la Hoya del Chimbo al noreste de la Provincia de Bolívar, dentro de las siguientes coordenadas: 1° 34' 8" Latitud sur; y, 78° 58' 1" Longitud Oeste. Tiene como límites al Norte, las provincias de Tungurahua y Cotopaxi; al Sur, los Cantones San José de Chimbo y San Miguel de Bolívar; al Este, la Provincia de Chimborazo y Tungurahua; y al Oeste, los cantones Las Naves, Echeandía y Caluma. Tiene una superficie de 189.209 Has, 189.2 Km²., está compuesto por las parroquias urbanas Gabriel Ignacio de Veintimilla, Ángel Polibio Chaves, Guanujo, y las parroquias rurales Salinas, Simiátug, Facundo Vela, Julio Moreno, Santa Fe, San Lorenzo, San Luis de Pambil, San Simón. Se encuentra a una altitud de: 2.668 msnm, con temperaturas de 13.5° C promedio en Guaranda. Existe una variación de 2° C en el páramo y 24° C en el subtropical.

El relieve del cantón es bastante accidentado en su zona interandina, debido a la presencia de la Cordillera Occidental de Los Andes y el ramal de la cordillera de Chimbo tiene pequeños Valles en Guanujo, Guaranda y San Simón (meseta interandina) y Valles Mayores en la parte subtropical (San Luis de Pambil). Su relieve oscila entre los 4.100 metros en el arenal (sierra), y 180 metros en San Luis de Pambil (subtropical).

La mayoría del caudal hídrico del cantón se origina en los deshielos del Chimborazo, páramos y ceja de montaña.

El flujo vierte hacia el río Chimbo en su mayoría, a través de dos afluentes principales: El Salinas y el Guaranda; hacia el norte y occidente en cambio el flujo hídrico alimenta a los sistemas de los afluentes del Zapotal y una pequeña parte del Catarama. Los ríos de la región subtropical son utilizados en su gran mayoría durante el verano para el riego y en pequeñas áreas de cultivos, y como fuerza motriz de pequeñas instalaciones para la molienda de caña de azúcar y la producción de alcohol en los tradicionales trapiches.

Existe marcada variedad de climas determinados por los diferentes niveles altitudinales. Esto produce la variación en la precipitación pluvial entre 500 y 2000 milímetros anuales, así como temperaturas diversas. Las autoridades del cantón Guaranda impulsan el fortalecimiento de la gestión y gobernabilidad local, a través de procesos de cooperación, asistencia, capacitación y asesoría especializada; para el cumplimiento de los mandatos de la Constitución de la República y del marco legal vigente, para promover progreso, perfeccionamiento del gobierno municipal, cooperar con el gobierno central en el estudio y preparación de planes y programas que redunden en beneficio de los intereses municipales.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las organizaciones del sector público están experimentando procesos de cambio significativos, donde las comunidades organizadas, los grupos de interés y los ciudadanos juegan cada vez un rol más activo en sus exigencias para con los entes del estado y en la rendición de cuentas por sus resultados y logros. Actualmente el logro de la misión de estos entes, está vinculado a la habilidad de la organización para aprovechar las capacidades de sus activos intangibles, de su gente, de su conocimiento a través del fortalecimiento de su vocación de servicio público, con eficacia y eficiencia.

1.3. JUSTIFICACIÓN

En el presente estudio se hace referencia a la importancia de un adecuado manejo de la gestión de talento humano, mejorando la calidad de los servicio a los usuarios. El personal es el eje principal que enfrenta retos que exige mayor esfuerzo, dinamiza los procesos, toma decisiones que vayan en cumplimiento con los objetivos institucionales; y por ende garantizando la competitividad de la institución.

Potenciar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal hace que las actividades designadas se desarrollen con eficiencia y eficacia, contribuyendo a la optimización del tiempo y la orientación de los servicios de calidad al usuario.

El Área Administrativa de Talento Humano del GAD Guaranda viene desempeñando una de las tareas primordiales en la administración es decir trabajar y desarrollar los mejores potenciales del recurso más importante que es el Trabajador por tal motivo es ahí donde se ve involucrado uno de los primordiales aportes que realiza para el desarrollo eficiente del GAD Guaranda.

Bajo este marco contextual se desarrollará dentro de este departamento una cultura de Gestión, involucrando aspectos esenciales en el proceso de implementación como el análisis situacional interno y externo, mediante herramientas de investigación como encuestas, entrevistas, etc., para poder establecer con criterio analítico, la matriz FODA en donde las Fortalezas sean impulsadas, las debilidades eliminadas, las oportunidades aplicadas y fortalecidas y las amenazas evitadas y neutralizadas.

Esto permitirá al Departamento de Talento Humano, poder crear acciones en favor de sus oportunidades y acciones en contra de sus amenazas, mediante el planteamiento de perspectivas estratégicas que nos permitirán delinear los objetivos operacionales e indicadores para lograr el cumplimiento de los mismos.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, período 2016.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer las bases conceptuales teóricas de la planificación estratégica del área Administrativa de Talento Humano del GAD Guaranda.
- Definir los procedimientos de la metodología a utilizarse en el diseño del Sistema De Gestión de talento Humano del GAD Guaranda.
- Diseñar un sistema de gestión de talento humano por competencias para el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO TEORICO.

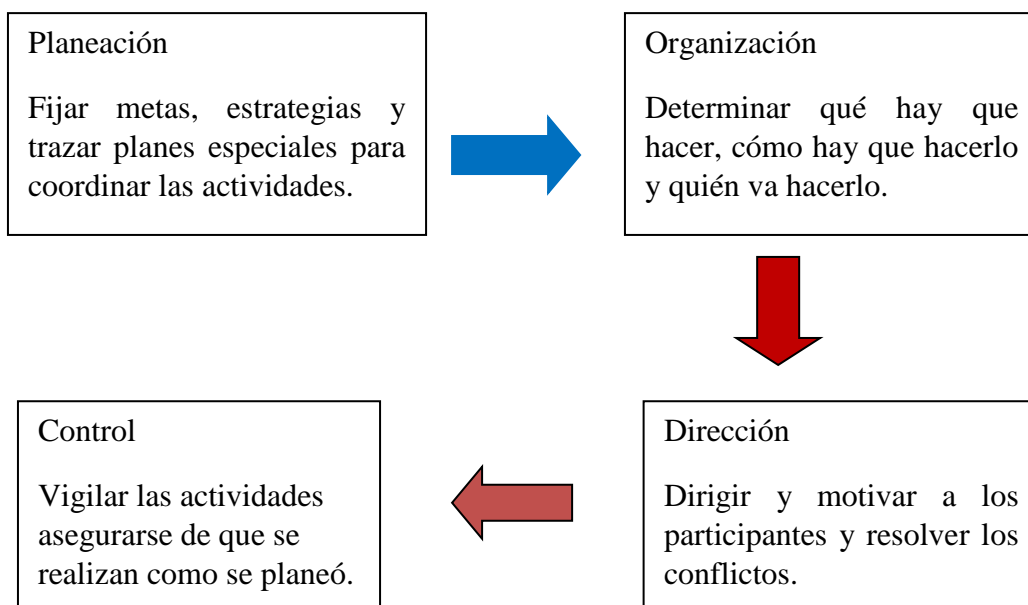
2.1.1. Administración.

Robbins y Coulter, (2005) opinan:

La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas (...). La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión (...). La eficacia se define como “hacer las cosas correctas” es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza los objetivos.

La administración es el proceso en el cual intervienen las personas y los recursos de la organización con el fin de cumplir con los objetivos y consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar de forma eficiente y eficaz cada una de las actividades y comprende los siguientes procesos:

Figura N° 1: Funciones administrativa



Fuente: Robbins y Coulter, 2005, p.9
Elaborado por: Alex Tenelema

2.1.2. Administración del Talento Humano

Sisman, (2010) Opina:

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria, el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de éste proyecto, que persigue la disciplina y la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

2.1.3. Recursos y Talento Humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos: Bajo este rubro se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Esparragoza, 2007).

2.1.4. Gestión Humana

Carvaja Luis, (2011) Define que:

La Gestión Humana, como gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica, y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento, del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección.

La Gestión Humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización. La gestión humana ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondió a la necesidad de administrar personal en un sistema también mecánico y paternalista con énfasis en la centralización con variados niveles jerárquicos.

La intención se centraba en la administración personal de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los jefes radicaba en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía y de las finanzas, la eficiencia.

Hoy la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para desarrollar sus funciones de competencia. La labor de los gerentes de gestión humana es conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno. A pesar de las diversas perspectivas sobre el

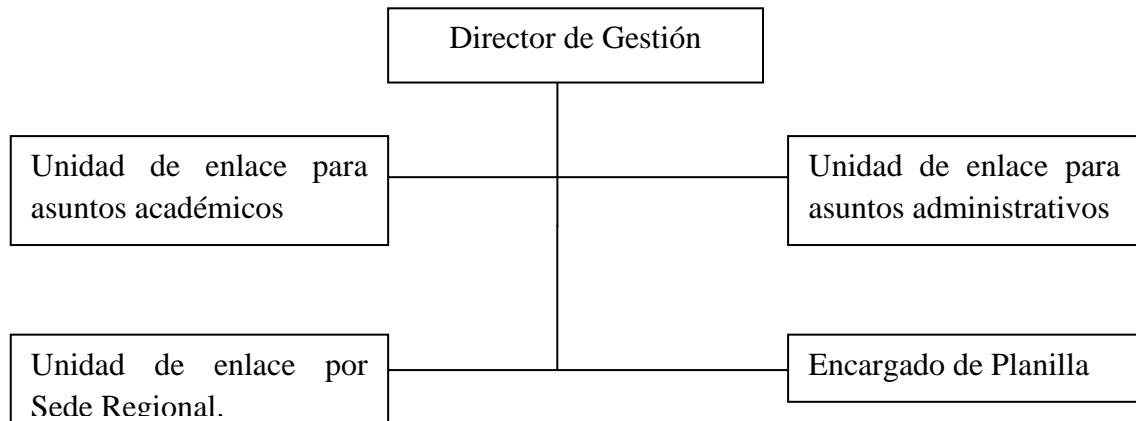
tema, el elemento unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular la gestión estratégica, o sea cómo se integran las personas en el sistema Organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, con el fin de movilizar las capacidades y el talento hacia el logro de los objetivos de desarrollo corporativo y social.

El sentido y razón de ser de la política en la gestión del desarrollo humano consiste en orientar el potencial de los conocimientos de la inteligencia de la organización, de los valores y la comunicación a un propósito de entregar servicios de calidad a los clientes para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida.

La política constituye el más alto nivel de identidad de la visión de los líderes y, muy especialmente, del gerente de la gestión humana, quien debe conducir, con las directrices de su área, la organización a un estado mayor de satisfacción y de calidad de vida laboral a través de la toma de decisiones estratégicas, ya que su misión profesional por excelencia se fundamenta en constituirse en un facilitador del desarrollo humano integral, en el director de políticas de desarrollo de la organización. La gestión humana requiere una visión sistemática permanente y dinámica de la organización, para atender la demanda de personal en los diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa y de lo cual depende en gran medida la respuesta de ésta a sus clientes.

Las organizaciones modernas deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error.

Figura N° 2: Estructura de gestión Humana



Fuente: Recuperado de: <http://carvajalacosta0.blogspot.com/29 de Marzo 2016>

2.1.5. Gestión del Talento Humano

Según Sisman (2010)

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar, el uso adecuado de los recursos de una empresa o institución, el talento humano, no solo representa el esfuerzo o la actividad humana de un grupo de individuos, sino también debe considerarse los factores representativos de estos individuos, al realizar una actividad, tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vacacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

2.1.6. Importancia de la Gestión del Talento Humano

Sisman, (2010). Menciona que:

Por lo general, los trabajadores están insatisfechos con el empleo actual, o con el clima organizacional imperante en un momento determinado, y eso se ha convertido en una preocupación de muchos gerentes, en base a ésta consideración, se determina que los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, éstos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de

administración del personal, para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía o institución? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

"La Dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones".

2.1.7. Antecedentes de la Gestión por Competencias

Adriana Delgadillo, (2012). Señala que:

La base teórica de este trabajo se encuentra en la teoría de Recursos y Capacidades y en la teoría de la Gestión del Conocimiento que reflejan los conceptos centrales de la gestión por competencias, la teoría de la Gestión del Conocimiento nos acerca a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa. Es importante destacar que en ésta teoría se determina que los únicos activos intangibles son las capacidades, sin embargo, también es importante, resaltar, que no son los únicos activos intangibles de una organización, existiendo otros que no tienen relación con la gestión del conocimiento o con las capacidades, ejemplo de ello sería la marca corporativa, el derecho de llaves, fondo de comercio, entre otros. Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las

empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Cómo primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma combinación.

Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas, llevan al desarrollo de aptitudes centrales, utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa, Recursos, Capacidades y Aptitudes Centrales. Para comprender mejor esta teoría es necesario definir los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva.

- **Recursos.**

Idalberto Chiavenato, (2001). Dice que:

Los insumos en el proceso de producción de la empresa, pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos que se pueden ver y contar, la capacidad de pedir dinero prestado, las condiciones de su planta, etc. El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva.

- **Capacidades.**

Idalberto Chiavenato, (2001). Señala que:

Representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada. Las capacidades base de una empresa están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del

Capital humano, en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales.

- **Gestión del conocimiento.**

Según Idalberto Chiavenato, (2001). Señala que:

La gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento, por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta, es un concepto dinámico o de flujo; podemos agregar que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

2.1.8. Importancia de la Gestión por Competencias

Rabin Chuquisengo, (2009). Señala que:

Fue una de las primeras definiciones que se conocieron sobre el concepto de Gestión por Competencias, era aquella que hacía énfasis en el logro de objetivos a través de la gente. La Gestión por Competencias como disciplina científica ha ido evolucionando con el correr de los años y con el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad pero desde entonces y hasta nuestros días se reconoce de manera significativa que sin el concurso de la gente, de personas capaces, eficientes y preparadas, no es posible llevar a cabo los objetivos de una organización territorial.

Con lo anterior hemos querido decir que toda buena gestión implica una buena administración de personal; La Gestión por Competencias es el conjunto de políticas, normas, órganos e instrumentos que aplicados racional y coordinadamente, permiten llevar a cabo los procesos de vinculación, desarrollo, remuneración, relaciones laborales

y de bienestar de los empleados con el propósito de facilitar el rendimiento organizacional.

Las organizaciones son esencialmente grupos de personas que realizan una serie de funciones estrechamente interrelacionadas con el propósito de lograr un objetivo. Por esta razón el factor determinante de una organización eficaz es el grupo humano que lo conforma. La función de la oficina de personal dentro de las organizaciones tiene que ver con la tarea de facilitar el desarrollo de las personas como seres humanos y el logro de los propósitos de la institución.

Como mencionamos en la definición, gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

2.1.9. Objetivos de un Sistema de Gestión por Competencias

Juan Carlos Fernández, (2008). Señala que:

los objetivos de un sistema por competencias, están orientados a establecer la mejora continua en los puestos de trabajo, de tal manera que permita flexibilizar la organización del trabajo, con personal altamente calificado y evaluado en forma permanente, en base a normas determinadas en función de sus competencias. Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

- **Identificar Competencias**

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad,

en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

- **Normalizar Competencias.**

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucionalidad, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las empresas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

- **Formalizar Competencias**

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; Formalizar la competencia para el trabajo será mucho más eficiente, si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros, en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial e institucional.

- **Certificar Competencias**

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

- **Desarrollo de Competencias.**

El proceso de Gestión por Competencias se desarrolla en función de las necesidades de la empresa de la siguiente manera:

Detección de Problemas (necesidades), La detección de necesidades, problemas o carencias es posible mediante dos instancias: Medición de clima organizacional. Con esta medición nos interesa saber, cual es el clima en el que la organización está inmersa, cual es la percepción de los trabajadores de su jefatura, de la estructura organizacional, del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos. Existen muchos instrumentos para la medición del clima organizacional que evalúan las variables antes nombradas.

Detección y Análisis de Problemas, carencias, conflictos. Esta segunda etapa, consiste en revisar las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias de estos “eventos”. Si la empresa es pequeña, entonces bastaría con aplicar un cuestionario que permita al trabajador informar sobre los problemas que ocurren al realizar el trabajo, en este cuestionario se debe pedir también al trabajador que identifique las causas del problema y sus consecuencias directas (sobre su labor) y las consecuencias indirectas (sobre la labor de otros) y cotejarlos con los que su jefatura directa observa. Un modelo de instrumento para identificar problemas se denomina INSTRUMENTO ANALISIS DE PROBLEMAS. Si la empresa es mediana o grande (sobre 30 trabajadores) entonces será necesario realizar esta búsqueda de los problemas por equipos de trabajo o áreas de trabajo, según sea la estructura de la organización, utilizando el mismo instrumento o el análisis debe realizarlo la jefatura directa junto a los jefes de otras áreas.

Análisis de Tareas, una vez detectadas las necesidades especificadas en problemas, se debe dar paso al análisis de cada una de las tareas que se realizan en la actualidad, tal análisis consiste en especificar las tareas que están entregando problemas, realizar un seguimiento de las causas del mal desarrollo de las tareas y proporcionar una solución, es decir determinar el modo de modificarlas entregando propuestas para su resolución, o también puede darse la posibilidad que tras haber analizado cada tarea exista una o algunas que deban ser eliminadas. El análisis de las tareas que se desarrollan en las organizaciones junto con el análisis de problemas, determinará por qué los objetivos no se

consiguen de forma exitosa; por medio de éstos dos estudios obtendrán respuestas a la ineficiencia la que se refleja en dos aspectos:

Ineficiencia por Agentes Externos, problemas del medio ambiente en el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos, etc. Ineficiencia personal, es en este punto donde recae la responsabilidad en el trabajador de no estar desarrollando bien su labor, por ello se puede analizar el porqué de tal desempeño, de acuerdo a esto se pueden arrojar resultados como qué competencias pueden ser necesarias introducir en los trabajadores para elevar su desempeño, o en caso de que el trabajador presente las conductas apropiadas, desarrollar nuevas competencias.

Definición de Unidades de Competencia y Perfiles Profesionales, para todos los cargos de la empresa. Las unidades de competencias son funciones integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada. Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización proceso muy utilizado por los consultores, para ayudar a las empresas a traducir los retos estratégicos en formas de conducta requerida y competencias de las personas.

2.1.10. Etapas de la Gestión por Competencias

Lopez Javier Fernandez, (2005).

Las diferentes etapas del proceso de definición de modelos de competencias, se realiza de la siguiente manera:

- Panel de Expertos.
- Identificación de las Competencias y Conductas requeridas para los puestos de trabajo.
- Muestra Representativa.
- Realiza entrevistas de Incidentes.
- Análisis de Datos.

- Validación.
- Planificación de Aplicaciones.
- Informe Final. Recuperado.

Panel de Expertos. Lo conforma un grupo de directores especialistas en recursos humanos y con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados de alto nivel y especialistas en diversos puestos de trabajo con una clara visión de futuro. El proceso que lleva a cabo este panel es el siguiente:

- Análisis FODA de la organización.
- Acordar la misión que cumplirán los puestos de trabajo.

Identificación de las Competencias y Conductas Requeridas para los Puestos de Trabajo.

A través del inventario de competencias que en términos generales es una lista de comprobación con conductas y competencias, o también se puede realizar a través de un sistema experto que permita a las personas que están en los puestos de trabajo, dar respuesta a las preguntas planteadas por el sistema, estas preguntas están registradas en una base de datos comprendiendo competencias identificadas anteriormente.

Muestra Representativa

De acuerdo a los resultados obtenidos por el panel de expertos se selecciona a un número de empleados que presentan las competencias y conductas identificadas.

Realiza Entrevistas de Incidente Crítico.

Martínez Ruiz Héctor, (2007).

Dice que debido a que las descripciones de conducta no es una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra

representativa seleccionada por el panel de expertos. Los protocolos de las entrevistas proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave. Ventajas que ofrecen las entrevistas BEI:

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

Análisis de Datos.

Todas las transcripciones obtenidas en las entrevistas anteriores se analizan por contenidos, a fin de obtener una clara comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

Validación.

El modelo se puede validar mediante una segunda serie de BEI con un nuevo grupo de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior, tal como la identificó el panel de expertos.

Planificación de las Aplicaciones.

Los modelos de competencias forman un buen núcleo en torno al cual se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos, lógicamente interrelacionadas, este tema será revisado con más detalles más adelante en este estudio.

Informe Final

Corresponde al informe escrito donde se detalla las competencias requeridas para que la organización alcance sus metas y propósitos establecidos en la visión - misión.

Diseño de Planes de Estudio para los Cargos y Nuevas Competencias

Dirube Mañueco José Luis, (2000).

Este paso consiste en diseñar una malla curricular de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño de sus labores que llevaba a cabo hasta ese momento en su puesto de trabajo.

Esta etapa nace de la especificación de las necesidades que le es menester solucionar a la empresa, es necesario resolver esto a través de entrenar al personal para reforzar sus capacidades, la manera de conformar un esquema práctico para comenzar un plan de entrenamiento de los trabajadores es por medio de un análisis con criterio, de las competencias requeridas por cada trabajador, para cada puesto de trabajo, creando de esta forma un puesto de trabajo en base a criterios de desempeño.

Es importante destacar que las competencias que queremos pulir, destacar, o potenciar de los trabajadores, tiene relación con las competencias técnicas (duras: conocimientos, habilidades), los cursos, entrenamientos o formación, y mucho de las competencias motivacionales (blandas: motivación, rasgos del carácter, actitudes conceptos de uno mismo).

Los principales pasos para desarrollar este plan: Reunir a un panel de expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos que especificarán los criterios de desempeño esperados en el puesto. Generar, mediante el panel de expertos, una relación de tareas y características, y consultar a los ocupantes del puesto para recoger sus opiniones acerca de que tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto de trabajo en cuestión.

Identificar a los ocupantes con el mejor desempeño del puesto objetivo y de los puestos ocupados por los candidatos a éste, utilizando para ello los criterios de actuación establecidos por el panel de expertos. Realizar entrevistas con detenimiento a los ocupantes del puesto objetivo y de los que le preceden tanto a

los de desempeño superior como a los de desempeño adecuado, a fin de descubrir lo que hacen y como lo hacen. Elaborar un modelo de competencia de las personas que ocupan el puesto objetivo y los puestos ocupados por los candidatos a éste, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño superior o sobre la media.

Analizar los planes de carrera combinando los resultados obtenidos en la encuesta y las entrevistas para el puesto objetivo y los puestos precedentes.

Implantar el sistema de planes de carrera en una de las siguientes opciones:

- Inventarios de tareas y competencias asistidos por ordenador.
- Evaluación del desempeño y potencial vinculado a las nuevas oportunidades de puestos de trabajo.
- Asesoramiento sistemático.
- Desarrollo de carrera y programas de formación.

Aplicación de los nuevos planes de capacitación en un programa continuo de capacitación e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas del recurso humano. Una vez definidas las competencias, y perfiles profesionales, es necesario esquematizarlo en un programa de capacitación. Este programa debe mantener un grado de flexibilidad que permita su modificación en el tiempo, de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa, derivadas a cambios externos o internos (nuevas tecnologías, nuevas leyes, cambio de mercado, etc.). Las nuevas competencias y perfiles profesionales deben ser incluidos en cada una de las áreas del manejo o gestión del recurso humano.

Evaluación (Certificación de la Competencia Adquirida):

Dirube Mañueco José Luis, (2000). Menciona que:

La evaluación de las competencias definitivamente no proviene de la aprobación curricular escolar formal, en el que diplomas y pergaminos son la tónica, sino de

un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas (evaluación de incidentes críticos).

Una de las características de las competencias es su posibilidad cierta de ser mensurable y evaluable, por ello en los países industrializados la evaluación de las competencias se lleva a cabo por organismos de gobiernos, que evalúan las competencias en un proceso de certificación de las mismas. Para el contexto empresarial y más en detalle del funcionamiento interno de la empresa, la evaluación/certificación de las competencias debe realizarse dependiendo de la etapa en que se encuentra el trabajador.

Si se habla de un postulante a un cargo vacante en la empresa, esta evaluación/certificación se realiza por medio del Assessment Center (centro de valoración). Para llevar a cabo estos centros de valoración con grupos de unos seis candidatos suelen ser necesarios uno o más días. Aunque la aplicación de un centro de evaluación completo lleva tiempo, representa el medio más sofisticado para evaluar las competencias de los candidatos desde una variedad de perspectivas diferente.

Sin embargo, cuando no se dispone de mucho tiempo y no es posible aplicar un centro de valoración, un examen cuidadoso de la información retrospectiva de cada candidato, o bioinformación, seguido de una concienzuda entrevista localizada, constituye normalmente la mejor forma de obtener una evaluación/certificación completa de las competencias de cada candidato en el menor tiempo posible.

El método de un evaluador en terreno tiene como desventaja el costo que significa un profesional especializado, pero cabe preguntarse ¿cuál es el costo de la “incompetencia”? ¿Cuánto cuesta a la empresa un trabajador que no puede responder en forma óptima frente a problemas difíciles y urgentes en el contexto de una evaluación de desempeño, es posible de realizar a través de un cuestionario de incidentes críticos y tiene como finalidad detectar las competencias que pueden ser utilizadas en otros cargos (ascensos o promociones) y también de detectar competencias potenciales que pueden

ser “sacadas” con capacitación y finalmente constatar las “incompetencias” como parte de un trabajo de mejoramiento y capacitación.

Seguimiento y Mejoramiento Continuo (Retroalimentación)

Dirube Mañueco José Luis, (2000). Señala que:

Para completar este modelo, es necesario, el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva.

El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de las competencias de los empleados de una empresa, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación alimentaremos las modificaciones futuras, ya que como hemos analizado antes, la era actual se caracteriza por su permanente estado de cambio, su tecnología que avanza a pasos agigantados, lo que hace necesario que los funcionarios se capaciten y “actualicen” sus competencias en forma permanente y continua.

Ventajas del Modelo

Rabin Chuquisengo, (2009).

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos y en el desarrollo de su talento humano, por motivos que varían desde la inexistencia de políticas y estrategias de administración, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como recurso de la empresa que puede constituirse en una ventaja competitiva. La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

2.1.11. Definición de Competencias

Idalberto Chiavenato, (2001). Menciona que:

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta, cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Son el conjunto de

conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación. Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras.

- **Competencias**

Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media), en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas, y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

- **Gestión por Competencias.**

Aracena Oria Morales, (2008).

Es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que MacClelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el

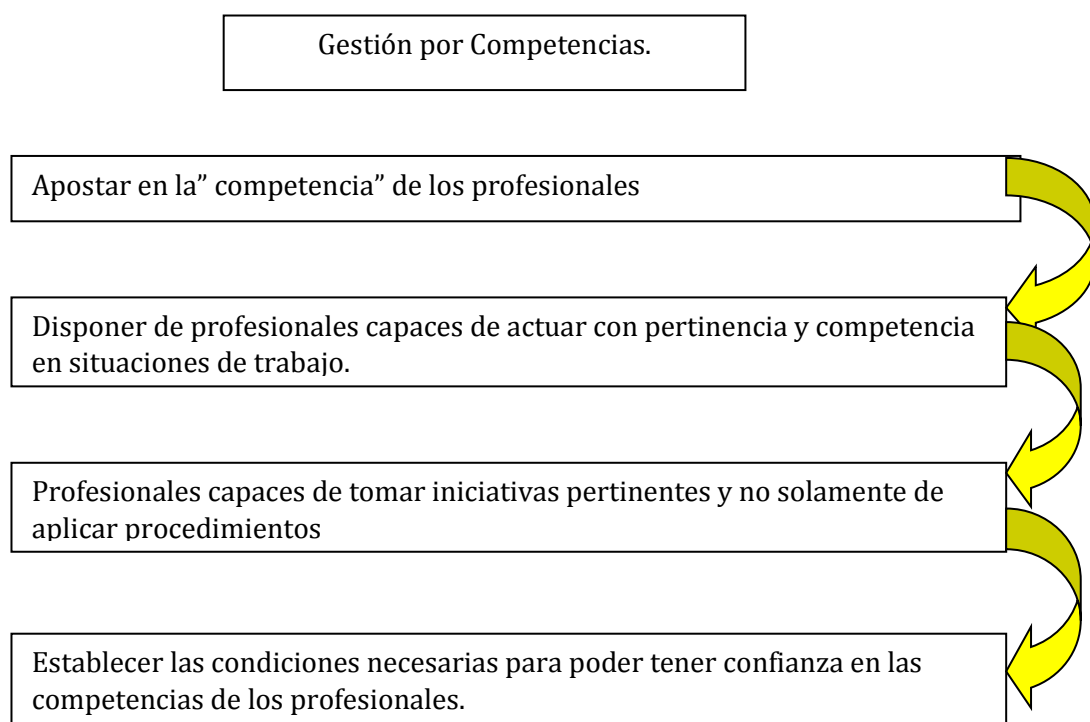
enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Según nos plantea Marta Alles, quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

Figura N° 3: Gestión por



Fuente: Recuperado de: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html/29 de Marzo 2016>

- **Habilidades/Destrezas.**

Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

- **Cualidades.**

Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

- **Conocimiento.**

Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

- **Actitudes.**

Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

El Talento Humano por Competencias: El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

Conocimientos: Es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.

Compromiso: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.

Poder: Para Cuevas Juan Carlos, (2010). Son los valores, decisiones y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo. Por ejemplo, un futbolista será talentoso si conoce las reglas del fútbol (conocimientos), si tiene las habilidades para dominar el balón, efectuar pases o hacer goles (destrezas) y el espíritu de lucha y entrega (actitudes) para jugar, el cual se debe mostrar en el juego (conductas) durante un partido de fútbol. Por lo expuesto se comprende que el talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. Es decir viene a ser posesión de varias competencias. El concepto de talento es congruente con el de competencias, Según Martha Alles: “la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo...Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales”.

Rabin Chuquisengo (2009). Menciona:

La competencia como la aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño”. En otros términos la competencia es una característica de una persona que se manifiesta en un rendimiento satisfactorio en varios aspectos

específicos de su desempeño laboral. Una competencia no es algo espontáneo, ni algo que se da por sí, sino que es una resultante dinámica de la interacción entre el individuo y el contexto laboral, en el cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que posee.

En el ejercicio de las competencias se demuestra el talento que es un don complejo y completo porque involucra conocimientos, actitudes y destrezas. Una persona puede tener conocimientos, pero no compromiso; puede tener conocimientos y compromiso, pero no destrezas; puede tener destrezas y compromiso, pero no los conocimientos. Como se ve el talento no solo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias. En resumen el talento es una mezcla de “sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo”

Principales Cualidades de la Gestión por Competencias.

Juan Carlos Fernández, (2008) Menciona que:

Entenderemos entonces por gestión por competencias a las actividades direccionadas a:

- Detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinar a la persona que cumpla con estas competencias
- Fortalecer el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permitir que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa e instituciones

2.1.12. Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública

Maraví Mustto Germán, (2007). Menciona que:

El notorio déficit técnico en muchas de las áreas especializadas en gestión de RRHH que han venido reduciendo su natural espacio profesional, menoscabando su reputación a extremos que podría justificarse su progresivo desmantelamiento o desaparición como estamento gerencial estratégico.

Sus funciones convertidas en una sumatoria de tareas y actividades simples y rutinarias, así como su intolerable lentitud, indiferencia y falta de sensibilidad técnica para percibir su auténtico rol las han deslucido significativamente dejando casi en el olvido la importante labor que cumplieron con singular y comprobada profesionalidad. Recordemos que, con la denominación de relaciones industriales, fueron pilares en los conflictivos campos en que se desarrollaban los asuntos laborales y la administración de personal contribuyendo, en condiciones de alto riesgo, a lograr la paz social, tan venida a menos en las décadas pasadas.

Ahora estas áreas, retrasadas en el tiempo y convertidas algunas en oficinas o gerencias de RRHH, vienen equivocadamente concentrando sus actividades en lo rutinario, el papeleo y en la vigilancia obsesiva del cumplimiento de sus procesos, normas y procedimientos*; asumiendo un talante sancionador y draconiano en estos aspectos, relegando a segundo plano otras responsabilidades de mayor trascendencia, como resulta ser: la creatividad e innovación para mejorar el servicio, la puesta en marcha de las buenas políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos, la sostenida coherencia estratégica con los fines institucionales, etc.

No se logra aún entender que la eficacia de los servicios públicos y la correcta administración de los recursos disponibles se valoran por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas, no por el esfuerzo, dedicación y énfasis en el trámite administrativo. Una eficiente gestión del potencial humano equivale a resultados concretos y comprobables con cuyo valor agregado se

responde efectivamente a las exigencias de los destinatarios o actores finales (stakeholders).

Estas Oficinas que asumen la responsabilidad de la gestión de los recursos humanos tienen el reto – si quieren conservar su rango profesional -de recuperar el liderazgo y la jerarquía estratégica que por la naturaleza y amplitud de sus funciones les corresponde, pero les será imposible lograr este cometido si los funcionarios obligados a garantizar el cambio actúan por intuición y reacción e insisten en continuar desconectados de lo substancial en la gestión moderna de los RRHH privilegiando pertinazmente el trámite el papeleo y el control inflexible de los aspectos normativos y reglamentarios dejando en lo marginal o como accesorio lo prioritario y sustantivo.

Frente a este panorama, corresponde entonces contar con referentes idóneos que nos garanticen en alto grado el buen manejo de la gestión de los recursos humanos. Asegurándonos con su adecuada implementación las mejores prácticas y políticas de personal así como la necesaria combinación de la capacidad gerencial con el compromiso social, permitiéndonos resolver de modo debido las legítimas demandas ciudadanas.

Con esta preocupación estimamos útil y ventajoso que se conozcan dos excelentes y muy importantes trabajos elaborados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – Programa de Naciones Unidas (CLAD-NU). El primero del BID “Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil” es un diagnóstico que incorpora las orientaciones más modernas en recursos humanos y suministra un valioso instrumental metodológico que conduce a conocer la situación actual y real de los RRHH identificando su grado de eficiencia y eficacia así como su nivel de involucramiento con la misión y visión de la organización.

El segundo es la “Carta Iberoamericana de la Función Pública” aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y

Reforma del Estado, respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno.

Esta Carta define las bases que configuran un sistema profesional y eficaz de la función pública, pieza clave para la gobernabilidad democrática y para la buena gestión pública, inspirándose en criterios vinculados a la preeminencia de las personas para el buen funcionamiento de los servicios públicos, la profesionalidad, la flexibilidad en la organización y gestión del empleo público, en los principios éticos, la honradez, transparencia y escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos

2.1.13. Subsistemas de Gestión del Talento Humano

Ventura, (2011). Dice:

Los subsistemas de recursos humanos en las organizaciones cuentan con funciones claves bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal.

El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizado para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. No se deben confundir los subsistemas de recursos humanos con los subsistemas de la institución.

En el Art. 55 del Subsistema de planificación del Talento Humano suscrito en la (LOSEP, 2010), dice: es el conjunto de normas técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

2.1.13.1. Reclutamiento del Personal

Ventura, (2011). Menciona que:

En su revista empresarial manifiesta que: es el proceso mediante el cual se lleva a cabo el reclutamiento del personal para ser ingresado dentro de la organización, generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la institución.

Habitualmente se utiliza el periódico y otras bolsas de trabajo, aunque muchas instituciones optan en algunos cargos por procesos de reclutamiento interno, en esa fase será necesaria la presentación de un curriculum en donde se pide al candidato al puesto que detalle sus datos personales, laborales, educación entre otros.

Es necesario conocer que un buen curriculum vitae abre muchas puertas a los candidatos de cara a una entrevista de selección, pero esta no es la única forma de reclutamiento, de hecho cada vez más las instituciones tienden a las nuevas tecnologías para el reclutamiento de personal: internet o redes sociales, el proceso de reclutamiento puede llegar a ser largo, pero es necesario para encontrar a la mejor para el puesto, y finaliza con la selección del personal y la posterior incorporación de la persona a la institución.

2.1.13.2. Selección de Personal.

Ventura (2011). Menciona que:

Es cuando comienza a aplicarse los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal, en donde se desecharan los currículos que no cubran el perfil del puesto solicitado y se invitara a una entrevista a las personas que cumplan con los mínimos de la institución en el currículo vitae en muchos casos para que se relaten o aclaren algunos aspectos del Curriculum.

En algunos casos es condición excluyente el conocimiento de herramientas informáticas o el dominio de un idioma determinado, también se puede solicitar un examen pre- ocupacional, es decir, psicofísico para saber cómo se encuentra el posible trabajador con respecto a la materia a estudiar.

La selección de personal puede darse de forma individual o grupal siendo necesario saber que dentro de cada una de estas formas de selección existe muchos medios para seleccionar a la mejor persona que se adecua al puesto, siendo la labor de la persona encargada de la selección elegir el método que mas se adaptan a la institución, uno de los más frecuentes es la entrevista personal o las discusiones de grupo.

En el Art. 63 del Subsistema de Selección de Personal suscrito en la (LOSEP, 2010), dice: Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

2.1.13.3. Evaluación de Desempeño.

En el Art. 76 del Subsistema de evaluación del desempeño suscrito en la (LOSEP, 2010) dice: Es el conjunto de normas técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orientan a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

Parra, (2000). La evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos, los procesos de reclutamiento y selección de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requiere información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

Aquí en este apartado debemos saber que en la actualidad existen dos tipos de evaluaciones: por desempeño y por competencias; siendo la primera direccionada a medir el desempeño del empleado mediante indicadores y productividad (eficacia y eficiencia), los cuales deben establecerse en función del plan Estratégico de la organización y sus procesos por lo que su implementación depende del nivel de madurez de estos dos elementos; mientras que la segunda evalúa las competencias que tiene el colaborador de la organización en base al perfil de competencias del cargo que ocupa y las competencias que la organización desee desarrollar de acuerdo a su plan Estratégico.

2.1.13.4. Desarrollo de las Personas.

En el Art. 70 del Subsistema de Capacitación y Desarrollo Personal suscrito en la (LOSEP, 2010) dice: es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permite realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho de Buen Vivir.

Ventura (2011). Cuando hablamos de desarrollo nos referimos a los planes de carrera de personal, que generalmente estarán diseñados en base a la antigüedad, la experiencia adquirida y su trayectoria dentro de la institución, anualmente serán evaluadas las condiciones para promover el ascenso del personal la cual consistirá en exámenes que representaran aspectos relacionados con su actividad y otros en general, las personas que acceden a los planes de carrera o de ascenso son aquellas que presentan condiciones relevantes para ser promovidos en sus puestos de trabajo.

Es una parte muy importante de los recursos humanos de la institución, porque los planes de carrera son un elemento motivador para los trabajadores en sus puestos de trabajo.

2.1.13.5. Capacitación del Personal.

Ventura (2011). Es un valor agregado importante que adquiere el trabajador, en donde se formara en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, aplicando además exámenes en donde se determine el alcance del conocimiento y las habilidades adquiridas, existen muchas modalidades de capacitación y formación dentro de la institución, pero sobre todo lo que hay que tener en cuenta es que antes de realizar un plan de capacitación o de formación se debe estudiar previamente cuales son los aspectos que se pueden mejorar dentro de la institución y el nuevo trabajador así como nuevas tecnologías que se estén incorporando para en base a esto crear un plan de formación de personal que favorezca a ambas partes, la capacitación debe realizarse a medida de las necesidades de la institución, y no solamente porque otras instituciones lo hacen, porque es una moda.

Capacitar a los trabajadores es crear personal valioso además de cubrir necesidades en la institución, y este es un objetivo que no debe olvidarse, un plan de capacitación debe responder las siguientes preguntas: que debe enseñarse, quien debe aprender, cuando debe enseñarse, como debe enseñarse, donde debe enseñarse y quien debe enseñarse, la capacitación es una inversión en los recursos humanos de la institución, y como toda buena inversión debe ser estudiada para alcanzar los mejores resultados.

En el Art. 71 del Subsistema de Planeación y Dirección de Capacitación suscrito en la (LOSEP, 2010) dice: para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizara y financiara la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.

Se fundamentaran en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la red de Formación y Capacitación continuas del Servicio Público para el efecto se tomara en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN-

2.2. MARCO CONCEPTUAL

En ésta parte de la investigación se define el marco conceptual de los diferentes términos utilizados:

Capacitación

Es un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

Competencia

Se define como la capacidad, la habilidad, la destreza, para realizar una tarea específica.

Debilidades

Factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir. Amenazas Aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos.

Entrevista

Es un diálogo entablado entre dos o más personas que tiene como finalidad la obtención de información.

Evaluación

Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos.

Fortalezas

Son los factores críticos positivos con los que se cuenta.

Gestión del Talento Humano.

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La

Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.

Habilidades

La habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica.

Indicadores de Desempeño

Son herramientas de gestión que proveen un valor de referencia, a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado.

LOSEP

LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO, que promueve la interculturalidad, igualdad y no discriminación

Manual de Funciones

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, es una herramienta con que cuentan las organizaciones.

Manual de Procesos

Se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado.

Modelo 360°

Modelo de gestión del talento humano, que permite evaluar el desempeño de los trabajadores de una empresa, en función de las competencias determinadas para cada puesto de trabajo, toma el nombre de 360°, porque involucra a cada miembro de la empresa, desde el nivel gerencial, hasta la parte operativa de la empresa o institución.

Muestra

Es una representación significativa de las características de una población, que bajo la asunción de un error estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

Oportunidades

Aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas.

OHSAS 18000.

La seguridad y salud en el trabajo es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

Población.

Es el grupo de personas que viven en un área o espacio geográfico.

Productividad.

Mide la relación entre la producción obtenida por un sistema de fabricación de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla”. Generalmente se mide la productividad del trabajo, es decir, la producción anual de cada trabajador, cuantificando así qué cantidad de bienes o servicios es capaz de fabricar cada persona con empleo en un periodo determinado.

Recolección de Datos.

Se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevista, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Recurso Humano.

Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas.

Selección de Personal

Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa.

Sistema de Gestión de Talento Humano.

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos incluidos, reclutamiento, elección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

UATH.

Unidad de Administración del Talento Humano, constituye el órgano técnico responsable de la aplicación y actualización de las normas emitidas para el desarrollo de los Talento Humano y las estipuladas en el presente reglamento, y en concordancia con la normatividad dictada por los organismos competentes.

2.3 IDEA A DEFENDER

Por medio de un sistema de gestión de talento humano se mejorara la calidad del desempeño y la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, periodo 2016.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En cuanto a la tipología de la investigación se utilizará los siguientes tipos en función de las fases del estudio:

3.1.1. Investigación de Campo

La investigación de campo, o directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto del estudio. En este caso el investigador entra en contacto directo con la realidad explorada (López, 2002).

Este tipo de investigación se utilizará principalmente en la realización del diagnóstico situacional puesto que es necesario recabar información primaria respecto de la opinión de los funcionarios y ciudadanos del Cantón Guaranda.

3.1.2. Investigación Bibliográfica Documental

Esta investigación es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos. Un documento es cualquier testimonio que revela que existe o existió un determinado hecho o fenómeno. (López, 2002)

Este tipo de investigación se utilizará para recabar información secundaria tanto en el proceso de describir el problema y estructurar el marco teórico como en la estructura del sistema de gestión ya que se requerirá la revisión de un sinnúmero de documentos tales como: leyes, ordenanzas, reglamentos.

3.2. MÉTODOS

3.2.1. Método Inductivo

En esta investigación se utilizará el método inductivo el cual es un proceso de razonamiento lógico en el que partiendo de la observación de los casos particulares se

generaliza a una población, este método se reflejará principalmente en el diagnóstico situacional, sobre todo en la opinión de los ciudadanos en donde los resultados de una investigación realizada a una muestra se infieren y se asumen que serán de la población objeto de estudio.

3.2.2. Método Deductivo

Se utilizará el método deductivo el cual es un proceso que permite presentar principios, definiciones, reglas a partir de las cuales se analiza, sintetiza, se generaliza y se demuestra. Este método se utilizará en el proceso de construcción de la hipótesis en donde sobre la base de la fundamentación teórica encontrada se formulara la idea a defender.

3.3.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1. Técnicas

Revisión de Bibliografía: Se centra exclusivamente en la recopilación de datos existentes en forma documental, ya sea de libros, textos o cualquier otro tipo de documentos. Se utilizará para la construcción del marco teórico conceptual y para fundamentar teóricamente el documento del proyecto.

Entrevista: Esta técnica se basa en la recolección de información de personas que conocen sobre un determinado tema, mediante la elaboración de un cuestionario de preguntas. Se utilizará para conocer las opiniones de las autoridades, sobre la gestión del departamento de talento humano actual del GAD de Guaranda.

Encuestas: Esta técnica consiste en recopilar información masiva mediante la utilización de un cuestionario. Se utilizará para recabar información tanto de los funcionarios del GAD de Guaranda como de la ciudadanía del Cantón.

Investigación Electrónica (Internet): A través del internet se investigará información sobre leyes, reglamentos vigentes a nivel nacional referente a la normativa a lo cual está sujeto el GAD de Guaranda.

3.3.2. Instrumentos

Fichas Bibliográficas: Servirán para evidenciar y consolidar la información encontrada fruto de la revisión de bibliografía.

Cuestionario de Entrevista: Será un conjunto estructurado de preguntas abiertas aplicadas al grupo objetivo, evidenciadas en un documento físico.

Cuestionarios de Encuesta: Consistirá en un conjunto estructurado de preguntas cerradas aplicadas a los distintos grupos identificados, es decir se aplicará un cuestionario para funcionarios.

Fichas de Investigación Electrónica: Estos documentos evidenciarán y contendrán la información recolectada de la investigación en internet.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

La Población Objeto de Estudio (POE) de la presente investigación se puede identificar desde distintos puntos de vista.; por un lado tenemos población identificada será el Alcalde y uno de los Concejales del GAD del cantón Guaranda; luego una segunda población la constituyen los funcionarios del área administrativa que laboran en la institución que ascienden a 50 personas.

3.4.2. Muestra

Para efecto de este estudio, consideraremos al Alcalde, un Concejal y funcionarios Administrativos, por lo cual la población corresponde a ese número de personas dado ese número no se toma muestra si no que la investigación se la realiza a toda la población.

**ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS(AS) DEL GOBIERNO
AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON GUARANDA.**

PREGUNTA 1: ¿Cuál fue el medio de comunicación, por el cual usted conoció sobre la existencia de una vacante?

Tabla N° 1: Categorías de comunicación

<i>Categorías</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Pagina Institucional del GAD	12	24%
Bolsa de Empleos.	20	40%
Carteleras Institucionales	15	30%
Recomendaciones personales	3	6%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Funcionarios(as). 02 – 29- 2016.

Elaboración: Alex Tenelema

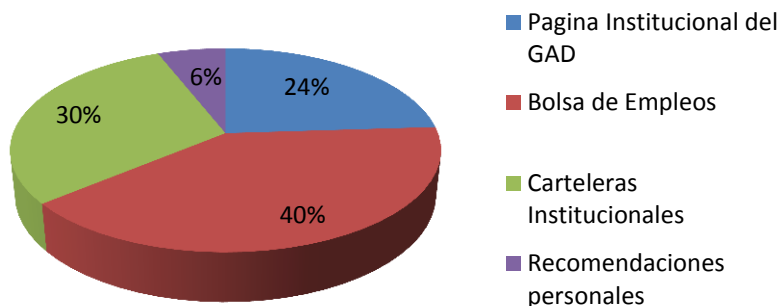


Gráfico N° 1: Categorías de comunicación

INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los servidores públicos opinaron que la institución para dar a conocer la existencia de una vacante, utiliza como medio de reclutamiento la bolsa de empleos y seguidamente de las carteleras institucionales relacionándose directamente con la página institucional del GAD; sin embargo, esta página web no se encuentra actualizada y produce insatisfacción al momento de obtener información.

PREGUNTA 2: ¿El actual proceso de selección del talento humano; incorpora personal con las competencias necesarias para cubrir el puesto vacante?

Tabla N° 2: Proceso de selección del personal

<i>Categorías</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Si.	15	30%
No.	35	70%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Funcionarios(as). 02 – 29- 2016.

Elaboración: Alex Tenelema

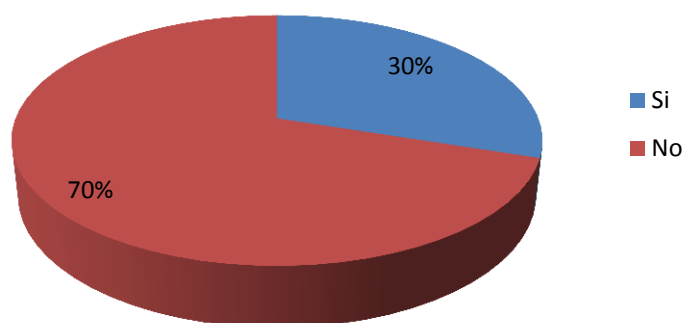


Gráfico N° 2: Proceso de selección del personal

INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los servidores públicos encuestados opinaron que el proceso de selección por competencias no se gestiona como tal, sino más bien se hace políticamente y no permite encontrar personal idóneo que cumpla con el perfil del puesto, el cual cubra las expectativas tanto interna como externamente.

PREGUNTA 3: .- ¿Existe un proceso de inducción para el nuevo personal?

Tabla N° 3: Inducción de nuevo personal

<i>Categorías</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Si.	10	20%
No.	40	80%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Funcionarios(as). 02 – 29- 2016.

Elaboración: Alex Tenelema

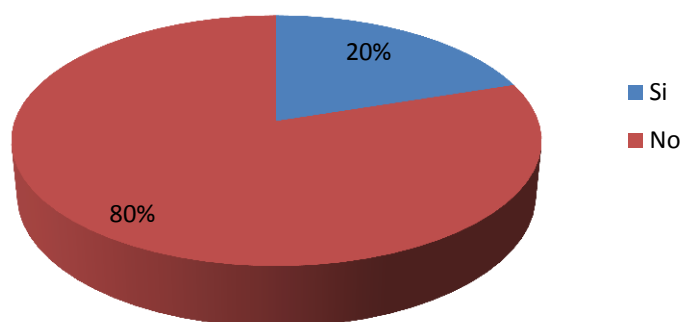


Gráfico N° 3: Inducción de nuevo personal

INTERPRETACIÓN.

El gráfico muestra que, la mayoría de los servidores públicos opinaron que no existe un proceso de inducción para quienes ingresan por primera vez a la institución, el nuevo personal recibe información muy generalizada y no permite que se involucre rápidamente con las actividades a desempeñar en su puesto de trabajo, perjudicando su desempeño laboral.

PREGUNTA 4: ¿Las cargas de trabajo están bien definidas?

Tabla N° 4: Cargas de trabajo

<i>Categorías</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Si.	20	40%
No.	30	60%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Funcionarios(as). 02 – 29- 2016.

Elaboración: Alex Tenelema

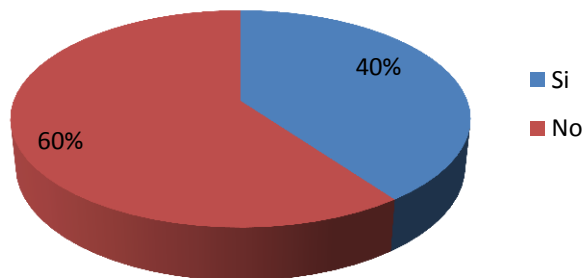


Gráfico N° 4: Cargas de trabajo

INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los servidores públicos argumentan que en la institución las cargas de trabajo está bien definidas según el horario de trabajo de cada uno lo que permite que desarrollen sus actividades de la mejor manera dentro de la institución sin embargo creen que se podría adecuar mejor las cargas de trabajo según el horario y el puesto de cada uno de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guaranda.

PREGUNTA 5:- ¿Conoce sobre la existencia de documentos de análisis y descripción de puestos?

Tabla N° 5: Documentos de análisis y descripción de puestos

<i>Categorías</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Si.	20	40%
No.	30	60%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Funcionarios(as). 02 – 29- 2016.

Elaboración: Alex Tenelema

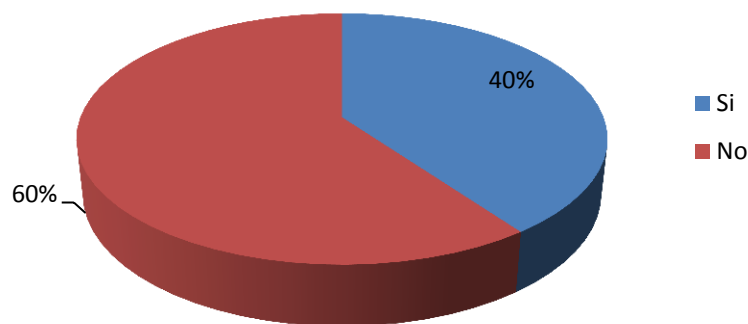


Gráfico N° 5: Documentos de análisis y descripción de puestos

INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los servidores públicos argumentan que la institución no cuenta con documentos de análisis y descripción de puestos. Si dentro de este proceso no se establece los requerimientos y competencias inherentes al cargo dificultará el desarrollo de las actividades e influyendo directamente en los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación.

PREGUNTA 6:- ¿Existe un proceso de capacitación continuo del personal de la institución?

Tabla N° 6: Proceso de capacitación continuo del personal

<i>Categorías</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Si existe	10	20%
Insuficiente.	15	30%
Esporádica.	25	50%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Funcionarios(as). 02 – 29- 2016.

Elaboración: Alex Tenelema

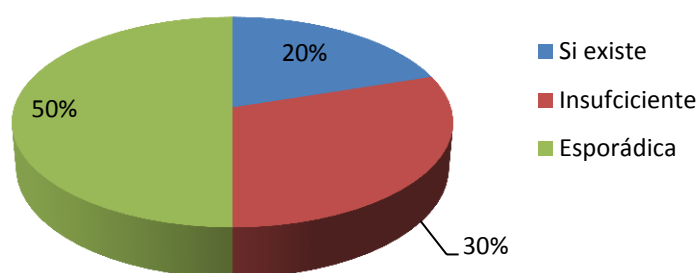


Gráfico N° 6: Proceso de capacitación continuo del personal

INTERPRETACIÓN.

La mayor parte de los servidores públicos manifestaron que si han recibido capacitaciones pero estas han sido esporádicas e insuficientes, que no cubren las necesidades para desarrollarse mejor y tener un buen desempeño laboral dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda debido a la falta de conocimientos en ciertas áreas.

PREGUNTA 7:- ¿Con qué periodicidad usted asiste a cursos de capacitación?

Tabla N° 7: Asistencia a cursos de capacitación

<i>Categorías</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Trimestral	0	0%
Semestral.	5	10%
Anual.	45	90%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Funcionarios(as). 02 – 29- 2016.

Elaboración: Alex Tenelema

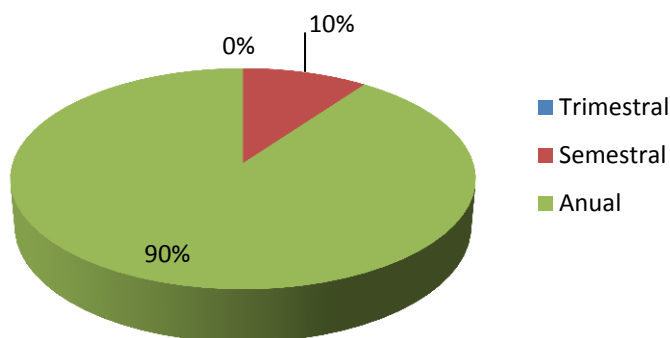


Gráfico N° 7: Asistencia a cursos de capacitación

INTERPRETACIÓN.

La mayor parte de los servidores públicos manifestaron que han recibido capacitaciones anualmente, pero cuando existen inconvenientes no existen las soluciones inmediatas. Es importante mencionar que, las capacitaciones deben desarrollarse por lo menos dos veces al año o cuando se requiera actualización de conocimientos en cualquier área de la institución, los temas pueden ser de acuerdo a las necesidades detectadas.

PREGUNTA 8:- ¿Su desempeño laboral es evaluado con qué periodicidad?

Tabla N° 8: Desempeño laboral

<i>Categorías</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Semestral.	15	30%
Anual.	35	70%
Nunca	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Funcionarios(as). 02 – 29- 2016.

Elaboración: Alex Tenelema

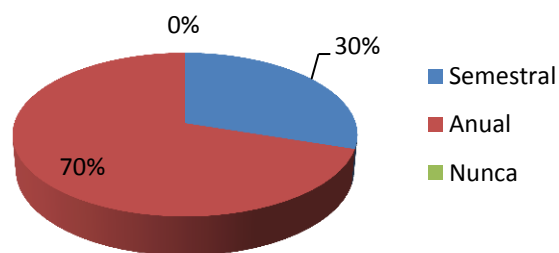


Gráfico N° 8: Desempeño laboral

INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los encuestados opinaron que su desempeño laboral es evaluado anualmente; sin embargo, la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño establece que la evaluación del desempeño debe realizarse dos veces al año con una periodicidad de 5 meses y un mes para la calificación de los mismos, la evaluación del personal debe enfocarse a cumplir con los objetivos.

PREGUNTA 9:- ¿Cuándo existe alguna adversidad, usted toma decisiones sin consultar a su jefe inmediato?

Tabla N° 9: Toma de decisiones

<i>Categorías</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Si.	5	10%
No.	45	90%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Funcionarios(as). 02 – 29- 2016.

Elaboración: Alex Tenelema

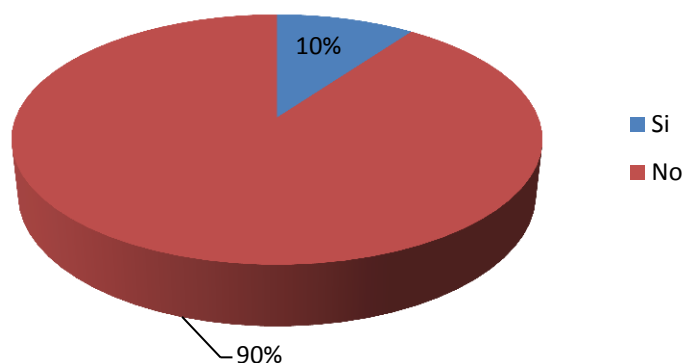


Gráfico N° 9: toma de decisiones

INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los servidores públicos manifestaron que no toman decisiones, porque existe jerarquía la cual se respeta, y que cualquier adversidad debe ser conocida primeramente por el jefe inmediato para obtener buenos resultados; mientras, la minoría de las personas encuestados toma decisiones cuando su jefe inmediato no se encuentra, ya que están capacitados para solucionar los asuntos relacionados en el área de trabajo.

PREGUNTA 10:- ¿Las actividades que usted desarrolla, las planifica?

Tabla N° 10: Actividades que usted desarrolla

<i>Categorías</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Diariamente.	40	80%
Semanalmente.	10	20%
Mensual.	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Funcionarios(as). 02 – 29- 2016.

Elaboración: Alex Tenelema.

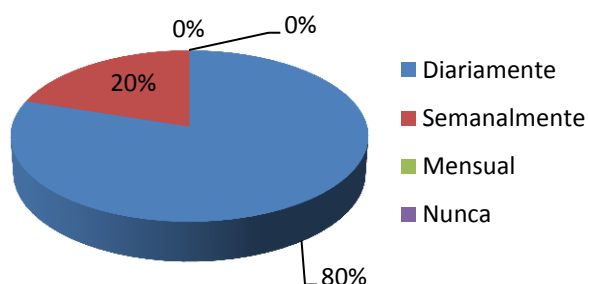


Gráfico N° 10: Actividades que usted desarrolla

INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los servidores públicos manifiestan que planifican sus actividades diariamente, cumpliendo con metas de menor prioridad, la planificación depende de cada departamento debido que se requiere de mayor responsabilidad en los trámites de ciertos departamentos de la institución.

PREGUNTA 11:- ¿Existe posibilidad de crecimiento profesional en el cargo que desempeña?

Tabla N° 11: Cargo que desempeña

<i>Categorías</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Si.	15	30%
No.	35	70%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Funcionarios(as). 02 – 29- 2016.

Elaboración: Alex Tenelema

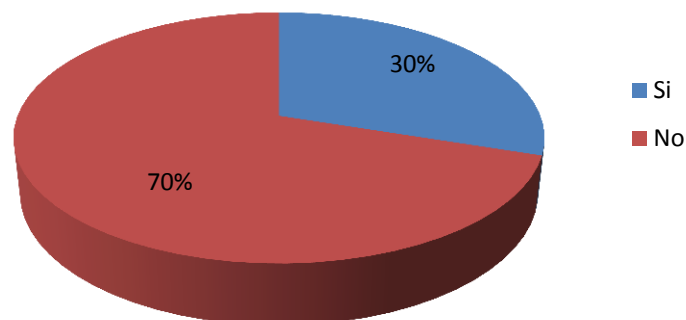


Gráfico N° 11: Cargo que desempeña

INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los servidores públicos manifestaron que no existe o es poco probable el crecimiento profesional y personal en el cargo que desempeñan dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda y un grupo considerable de funcionarios públicos considera que si existe la posibilidad de un crecimiento tanto profesional como personal en el cargo que desempeñan dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda.

PREGUNTA 12:- ¿Cree usted que la municipalidad brinda las mismas oportunidades a todos los empleados?

Tabla N° 12: Oportunidades a los empleados

<i>Categorías</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Si.	10	20%
No.	40	80%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Funcionarios(as). 02 – 29- 2016.

Elaboración: Alex Tenelema

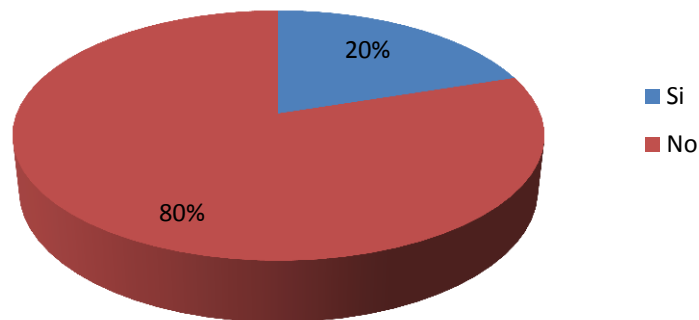


Gráfico N° 12: Oportunidades a los empleados

INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los servidores públicos manifestaron que no existe las mismas oportunidades dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda, ya sea por agentes externos o internos que intervienen dentro de la institución, por tal motivo no se toma en cuenta con la misma prioridad a todos funcionarios de la institución.

PREGUNTA 13:- ¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido por parte del gad?

Tabla N° 13: Tipo de reconocimiento

<i>Categorías</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Reconocimiento Social.	5	10%
Reconocimiento Económico.	0	0%
Ninguno.	45	90%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Funcionarios(as). 02 – 29- 2016.

Elaboración: investigador.

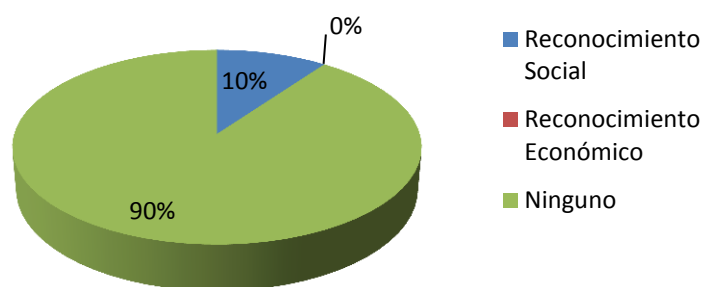


Gráfico N° 13: Tipo de reconocimiento

INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los servidores públicos comentaron que no han recibido ningún reconocimiento económico o cualquier otro reconocimiento por parte del GAD Municipal del Cantón Guaranda, encontrando un personal desmotivado; mientras, la minoría de las personas encuestadas opina que ha recibido reconocimiento social, ya que el desempeño en el trabajo les ha dado la oportunidad de superarse y a la vez ascender de puesto.

3.5. DE LAS ENTREVISTAS.

La entrevista fue desarrollada con la participación del Alcalde y un concejal del GAD del Cantón Guaranda. Como resultado se obtuvo que el 70% a 80% de los servidores públicos cumplen con el perfil del puesto, en vista que anteriormente la selección de personal se la realizaba políticamente, pero a través de la capacitación y la experiencia adquirida desarrollan sus actividades a cabalidad.

Actualmente, la selección del personal, se debe hacer a través del Concurso de Méritos y Oposición administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales y utilizando la página web www.socioempleo.gob.ec. El proceso de inducción del personal es muy generalizado; al nuevo servidor público le asignan las funciones que va a desempeñar, le entregan una copia del reglamento interno y le presentan a su superior y compañeros de trabajo; mientras la Norma Sustitutiva de Reclutamiento y Selección del personal considera aspectos específicos como introducción al servicio público y a la institución, aspectos generales que incluye talleres de estrategias de buen servicio y motivación y finalmente otros aspectos que se consideren necesarios en este proceso.

Además, el GAD dispone de un plan de capacitación anual que incorpora los programas y temas que los servidores requieren actualizar, o conocer de acuerdo al área o cargo que desempeñan para poder afrontar a los nuevos procesos laborales. Asimismo, la evaluación del desempeño de los servidores públicos es anual, pero las normas técnicas de Capacitación y Evaluación indican que deben realizarse dos veces al año, obteniendo resultados en beneficio del talento humano y de la institución.

CAPITULO IV: PROPUESTA

4.1 TÍTULO

Sistema de gestión de talento humano por competencias para el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.

4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La gestión de talento humano es un área considerada como la más sensible dentro de una organización; es así de gran importancia la contribución que hacen las personas mediante sus habilidades, destrezas y conocimientos, dándole vida al resto de recursos y desarrollando procesos que conllevan a un mejor desempeño y productividad.

Una vez analizada la información obtenida de las diferentes técnicas de investigación, demuestra que existen falencias en los procesos de gestión de talento humano que impiden que los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda presten un servicio de calidad; por lo que es conveniente desarrollar un sistema de gestión de talento humano por competencias que contribuya al mejoramiento de la calidad de los servidores públicos.

El proceso de reclutamiento y selección del personal se lo realiza de acuerdo al Concurso de Méritos y Oposición; mientras el proceso de inducción no está técnicamente detallado. Además, los procesos de evaluación del desempeño y capacitación del personal lo realizan anualmente.

4.3 JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad, las instituciones enfrentan diferentes desafíos, exigencias; donde el conocimiento y la información generan cambios continuos; en ese contexto, se hace necesario que las empresas pongan atención en el talento humano, los cuales aportan con conocimientos, habilidades y destrezas que conllevan a la eficiencia y eficacia de

las actividades que se desarrollan en su puesto de trabajo y el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales propuestos.

Es así, que la gestión del talento humano se constituye en un factor clave para la administración del talento humano de las instituciones públicas o privadas; en busca de un cambio proactivo de los procesos de gestión, que permitan la optimización de los mismos y contar con personal idóneo y calificado para el cumplimiento de las actividades.

Sin bien es cierto, la calidad es responsabilidad de los involucrados de la institución, el presente trabajo hace énfasis en la necesidad de mejorar la calidad y responsabilidad de los involucrados de la institución, el presente trabajo hace énfasis en la necesidad de implementar un sistema de gestión de talento humano basado en competencias que permitan definir habilidades, destrezas, conductas y conocimientos de un puesto en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, con el objetivo de brindar un servicio de calidad a los usuarios.

4.4 OBJETIVO.

Diseñar un sistema de gestión de talento humano por competencias para el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, para el mejoramiento de la calidad de servicio a los usuarios.

4.5 FUNDAMENTACIÓN.

Actualmente, las instituciones se están enfocando a tratar a su personal como el activo más valioso de las mismas, ya que aportan con sus conocimientos, habilidades y destrezas que le permiten tomar decisiones y solucionar inconvenientes presentados en su área de trabajo y brindando un servicio de calidad a la ciudadanía, por lo tanto, se ha considerado el diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias.

El objetivo del sistema de gestión de talento humano se enfoca a diseñar el perfil de cargos, atracción, selección e inducción del personal, evaluación del desempeño y capacitación del personal por competencias, se hará énfasis en las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Trabajo.

4.5.1 Análisis de factibilidad.

La presente propuesta es factible por la detección del problema en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda y de acuerdo a la información obtenida previo a la investigación realizada, encontrando la necesidad de diseñar un sistema de Gestión de Talento Humano, aportando de gran medida a la optimización de recursos y tiempo.

4.5.2 En el ámbito político.

En la actualidad el gobierno nacional, ha implementado nuevas estrategias para el cambio de la matriz productiva, por tal razón la presente propuesta contiene parámetros alineados a la misma, con respecto al personal que es y será parte de la institución, en lo referente a todos los subsistemas de gestión de talento humano, cumpliendo así con los resultados esperados.

4.5.3 En el ámbito socio cultural.

Las instituciones hoy en día buscan personal idóneo para que formen parte de ella, y eso se logra, con gente especializada y dedicada a cumplir con actividades designadas, a potenciar su capacidad.

En la actualidad la sociedad exige un trato cordial, amable, en compensación al pago por los distintos servicios que requieren en beneficio personal, el principal servicio es un trato personalizado, dar información oportuna y clara de todos los servicios que ofrecen.

4.5.4 En el ámbito organizacional.

Los subsistemas de gestión de talento humano dentro de una institución son de vital importancia ya que, presentan el punto de partida con respecto al personal que labora en la institución, es decir los requisitos con los que debe cumplir un colaborador para ser parte de la misma, la inducción de la cual debe ser participe, evaluar su desempeño, su capacitación, fomentar incentivos y sobretodo asegurar una calidad de vida a todos los colaboradores.

Es por tal razón que, la alta dirección debe ser la parte activa en la decisión de un cambio en este aspecto de la gestión de talento humano, enfocado siempre en que el colaborador es la piedra angular de nuestra institución.

Es evidente que cualquier proceso de mejora en si mismo, es un proceso de reorganización y de optimización del talento humano existente, en definitiva un proceso de cambio y como toda transformación se debe gestionar correctamente superando resistencias que en mayor o menor grado existirán y haciéndose participe en la medida de lo posible a toda la institución.

4.5.5 En el ámbito económico-financiero.

Existe factibilidad, ya que el diseño de un sistema de gestión de talento humano es importante en lo que se refiere a los subsistemas lo cual permitirá al departamento de talento humano realizar los presupuestos más acordes a la realidad referente al personal, su contratación, capacitación, incentivos, y calidad de vida.

4.5.6 En el ámbito legal.

Esta propuesta cuenta con la factibilidad legal, ya que no infringe ninguna ley, norma o estatuto establecido dentro del país y no tiene afectación directa o indirecta de ninguna índole.

4.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA-TÉCNICA.

4.6.1 La Gestión del talento humano.

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de la institución, Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la institución marchará bien, de lo contrario se detendrá. El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar. Es por ello, que la gestión eficiente del talento humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas

requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. (Dona, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

4.6.2 El Rendimiento Laboral.

La capacidad productiva de un individuo se define y mide en términos de rendimiento en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. Los expertos en gestión del talento humano otorgan a la motivación, un papel fundamental para conseguir un alto rendimiento laboral. Son múltiples los factores que pueden llevar a una persona a bajar su rendimiento laboral: el estrés, la monotonía, un ambiente enrarecido entre compañeros, el salario, etc. Todos ellos tienen un elemento en común: todos pueden en la medida del nivel de satisfacción que experimente el empleado, reducir o aumentar el nivel de rendimiento laboral del empleado (Morrison & Abraham, 2003).

4.7 SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN.

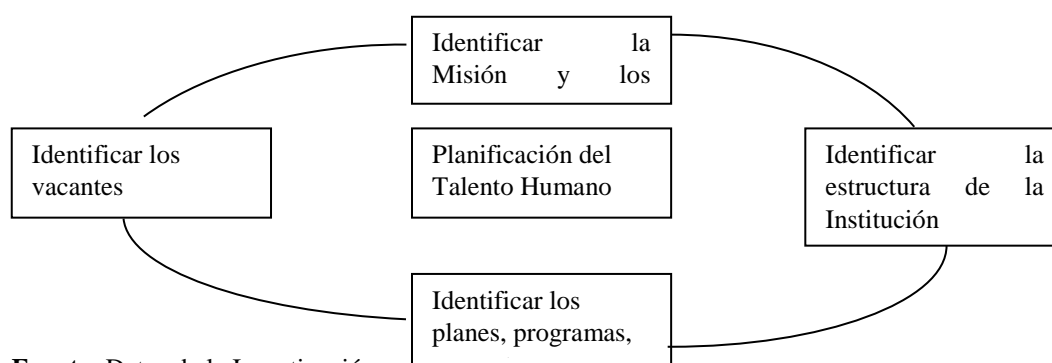
Es el subsistema que permite a la institución tener el número adecuado de personal, a fin de garantizar la calidad y cantidad adecuada del talento humano que requiera la institución, este proceso permitirá dotar a la institución del personal necesario. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

La Unidad del Talento Humano estructurará, elaborará y presentará la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

4.7.1 La creación de puestos.

El Ministerio de Trabajo aprobará la creación de puestos a solicitud de la máxima autoridad de las instituciones del sector público determinadas en el Art. 3 de esta ley (LOSEP), a la cual se deberá adjuntar el informe de las unidades de administración de talento humano, previo el dictamen favorable del Ministerio de Finanzas en los casos en que se afecte la masa salarial o no se cuente con los recursos necesarios.

Figura N° 4: Planificación del Talento Humano.



Fuente: Datos de la Investigación.

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.7.2 Misión.

La misión es un importante elemento de la planificación, a partir de ella se formulan los objetivos que guiarán a la institución. Por lo tanto debe estar en un lugar visible de la institución.

4.7.3 Estructura.

La estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Por lo expuesto el organigrama deberá ser conocido por todos los servidores públicos que laboren en la institución.

4.7.4 Planes, Programas y Proyectos.

Se dará a conocer cada uno de los planes, programas y proyectos que se ejecuten en la Dirección, la identificación de estos permitirán elaborar la planificación del talento humano en función a aquello.

4.7.5 Identificar las vacantes.

Si el cargo no existe se darán los requerimientos y especificaciones para el nuevo puesto. Si, existe se procederá a contratar un nuevo talento humano siguiendo los procesos adecuados.

4.8 SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

El Subsistema de Clasificación es el conjunto de elementos interactuantes, interrelacionados e inter funcionales que permiten la estructuración, descripción, análisis, y ordenamiento de los puestos, en función de las responsabilidades asignadas a los procesos vinculados con la planificación del recurso humano, que facilita la consecución de la misión organizacional.

A través de este Subsistema técnico, se ordenan los puestos de trabajo, ubicándolos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo al rol que cumple dentro del proceso, al tipo de trabajo, su dificultad, complejidad y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, educación y experiencia necesarios para su desempeño, sin considerar quien sea el actual titular del puesto.

4.8.1 Objetivos del subsistema de clasificación de puestos.

La Clasificación de Puestos persigue el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Potenciar el talento humano de los trabajadores, orientado al mejoramiento de la productividad y la competitividad de la institución, en función de las demandas de sus clientes internos y principalmente externos;
- Proporcionar métodos, procedimientos e instrumentos de gestión del talento humano, con el propósito de ordenar y definir los puestos previstos en los procesos organizacionales agregadores de valor, bajo el enfoque de competencias, a fin de racionalizar el Sistema de Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos ;
- Conformar la Estructura Ocupacional vinculándola al desarrollo personal y profesional de los empleados de la entidad, a fin de acrecentar sus niveles de eficiencia, eficacia y productividad;
- Establecer la estructura básica de promoción y desarrollo de los empleados y facilitar el establecimiento unificado de sistemas retributivos;

4.8.2 Principios y fundamentos.

4.8.2.1 Principios.

En el diseño, configuración y aplicación del Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos, los funcionarios responsables deberán observar los siguientes principios:

- **Confiabilidad.** Se deberá actuar permanentemente con oportunidad, exactitud, claridad, transparencia, credibilidad y validez objetiva, en la aplicación de políticas, normas, técnicas y criterios, adoptados en la administración del subsistema, generando aceptación y confianza en los empleados y trabajadores;
- **Flexibilidad.** La clasificación de puestos deberá adaptarse a los continuos y permanentes cambios derivados de la dinámica de la organización traducidos en las reformas o ajustes de su estructura organizacional y ocupacional.
- **Equidad.** Posibilita establecer una estructura ocupacional en función de un mercado comparador interno genérico, que permita al servicio civil alcanzar competitividad con el mercado laboral privado.
- **Discriminación.** La metodología que se utilizará para clasificar puestos permitirá diferenciar los roles, atribuciones, responsabilidades y los requerimientos exigidos, así como compatibilizar las exigencias de la organización, con el puesto –ocupación – actividad y persona.

4.8.3 Ejecución de la clasificación de puestos.

En la ejecución del Subsistema de Clasificación de Puestos se prevé el cumplimiento de las siguientes etapas:

4.8.3.1 Descripción del Puesto;

Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la empresa, a través de la determinación del rol, atribuciones, responsabilidades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales. La descripción de un puesto elaborada por cada trabajador, determinará en forma técnica, su contenido, la naturaleza de sus

responsabilidades, su ubicación y el impacto o grado de contribución a la solución de problemas y al logro de objetivos de la organización. El proceso de descripción identificará las actividades que se ejecutan en los puestos sin considerar las características de las personas que los ejercen; deberá ser realizada en base a factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto dentro de la institución.

4.8.3.2 Objetivo de la descripción del puesto.

Los objetivos de la descripción de puestos son los siguientes:

- Proporcionar información sobre las responsabilidades, requisitos y requerimientos de los puestos asociados con la obtención de productos y servicios institucionales para definir el perfil profesional adecuado del candidato a ocupar un puesto.
- Contar con información necesaria para definir políticas de administración de recursos humanos; capacitar y desarrollar la carrera profesional de los servidores públicos; y,
- Posibilitar la ejecución de procesos técnicos de administración de recursos humanos.

4.8.3.3 Análisis de los Puestos.

El titular responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración del departamento de Gestión de Talento Humano llevará adelante el análisis de los puestos que integran la unidad que lidera, sobre la base de los instrumentos técnicos elaborados para este propósito por la mencionada Unidad.

La descripción y análisis de puestos constituye el instrumento técnico básico para la definición de bases de concurso de mérito y oposición; definición de competencias para la evaluación del desempeño de los servidores dentro de los procesos de gestión organizacional; establecimiento de sistemas retributivos e identificación de competencias desarrollables que sustenten el Plan de Desarrollo y Capacitación.

Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y

procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente.

El titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración del Departamento de Talento Humano, llevará adelante el análisis de los puestos que integran la unidad que lidera. La Clasificación se desarrolla mediante el análisis de cada uno de los puestos lo que permite detallar que exige el puesto del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para el desempeño adecuado.

4.8.3.4 La Estructura Ocupacional.

Es el ordenamiento lógico y sistémico de los puestos, construida en función de las descripciones y análisis de los puestos, niveles funcionales y procesos organizacionales, estructurados por sectores, servicios, grupos ocupacionales, series o familias de puestos, clases de puestos y puestos.

La estructura ocupacional será el resultado del análisis de los puestos realizado sobre la base de las descripciones de los puestos y de su posterior ordenamiento, guiado por un proceso comparativo y discriminatorio de las responsabilidades, atribuciones, niveles de complejidad, situación geográfica, condiciones de trabajo y otros factores y competencias que deberán ser identificados y escogidos por los administradores del sistema de clasificación.

La estructura ocupacional de puestos se sujetará a la metodología señalada tomando como base los criterios y objetivos de la estructura organizacional. Los puestos serán ordenados en:

- Área de Gestión
- Grupos Ocupacionales
- Series Clases de Puestos
- Cargo
- Grado.

4.8.4 Clasificación de Puestos.

4.8.4.1 Plan de clasificación de puestos.

La Dirección de Gestión de Talento Humano elaborará y presentará para conocimiento y resolución de la Primera Jefatura, las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la institución.

En el programa se especificará las responsabilidades y resultados deseados en el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos.

4.8.4.2 Elaboración del Sistema de Clasificación de Puestos.-

Estará constituido por el conjunto de perfiles de los puestos que conforman la estructura ocupacional. El Sistema de Clasificación de puestos, será el resultado de describir, clasificar los puestos y contendrá entre otros elementos la metodología, la estructura de puestos de la institución, la definición y los puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos.

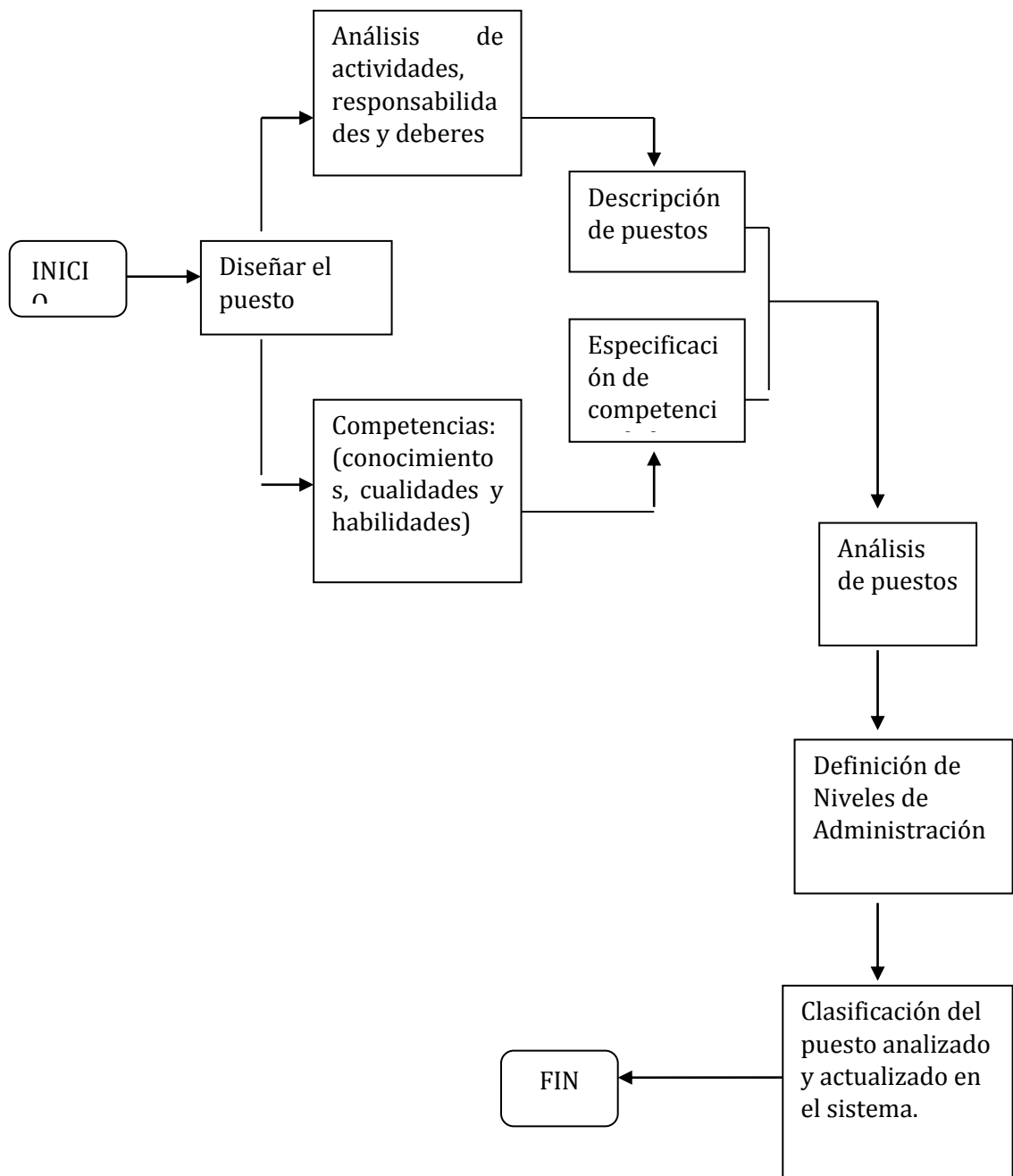
Será aprobado y expedido por la Primera Jefatura y el departamento de Gestión de Talento Humano lo mantendrá actualizado. El Sistema Genérico de Clasificación de Puestos contendrá las descripciones, perfiles y requerimientos de los puestos.

4.8.4.3 Administración del Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos.

El departamento de Gestión de Talento Humano administrará el sistema de clasificación de puestos y sus reformas. La clasificación contendrá el título de cada puesto, los roles, atribuciones y competencias; el macro proceso, proceso o subproceso del cual es parte, las competencias y perfiles del puesto que incluyen los requerimientos para ocuparlos.

El sistema de clasificación será de uso obligatorio en todo nombramiento, ascenso, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos se sujetará al sistema de clasificación vigente. Los cambios en las denominaciones no invalidarán las actuaciones administrativas legalmente realizadas.

4.8.4.4 Diagrama de flujo de la Clasificación de Puestos.



Fuente: Investigación de campo.

Autor: Alex Tenelema.

4.8.5 Perfiles de puestos por competencias

Este proceso es el primer paso para la realización del Modelo de Gestión del Talento Humano, donde se diseña los perfiles de puestos por competencias para cada ocupante con el afán de que se realicen las actividades en forma eficiente y eficaz.

4.7.5.1. Perfiles de puestos por competencias.

Formato N° 1. Procedimiento. Perfil de puestos por competencias.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	Código:
		Fecha:
		Aprobado:
Objetivo: Dar a conocer instrucciones precisas del perfil de puestos por competencias.		
Alcance: Se aplica al personal del área administrativa del GAD del Cantón Guaranda.		
ENTRADAS		SALIDAS
Diccionario de Competencias.		Perfiles de puestos por competencias
PROCEDIMIENTO	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE
1. Planificar el cronograma de actividades donde conste fechas específicas para la elaboración de Perfiles de Puestos por Competencias.		Jefe UTH
2. Enviar el cronograma de actividades al Director Administrativo.		
3. Aprobar el cronograma de actividades		Director Administrativo
4. Remitir el cronograma de actividades al Alcalde para la debida autorización.		Alcalde
5. Informar al personal administrativo los días de la realización del modelado de trabajo.		Jefe UTH
6. Diseñar los diferentes formatos para el		

levantamiento de información.		
7. Aprobar los diferentes formatos.		Director Administrativo
8. Llenar el formato: Identificación de las actividades esenciales. 9. Llenar el formato: Identificación de Conocimientos. 10. Llenar el formato: Otros requisitos del perfil.	FIAE – 001 FIC – 002 FORP – 003	Jefe UTH
11. Aplicar entrevistas para validar la información. 12. Procesar información de la aplicación de los formatos.		Jefe UTH
13. Validar información para su respectiva autorización.	FE – 004	Director Administrativo
14. Aprobar perfiles de puestos por competencias.		Alcalde
15. Difundir el formato perfiles de puestos por competencias al área administrativa para el uso de los mismos.	FPPC – 005	Jefe UTH

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.7.5.2 Formatos e instructivos. Perfiles de puestos por competencias.

Formato N° 2. Identificación de las actividades esenciales FIAE – 001.


	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		FIAE – 001		
			Pág. 1 de 1		
			Fecha:		
Este formato determina las actividades esenciales de un puesto y debe llenarse todos los campos requeridos.					
Apellidos y Nombres:					
Puesto:					
Escala de Valoración de las Actividades.					
Nivel	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad		
4	Diariamente	GAD Municipal del Cantón Guaranda.	Alta		
3	Semanal	Áreas	Moderada		
2	Quincenal	Puestos	Baja		
1	Periodo	Propio puesto	Mínima		
Describir las actividades de su puesto y calificar de acuerdo a la escala de valoración.					
DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		Valoración de las Actividades del Puesto			
		F	CE	CM	Total
Trascribir las 4 actividades esenciales de su puesto que mayor puntuación haya tenido.					
ACTIVIDADES ESENCIALES		Valoración de las Actividades Esenciales			
		F	CE	CM	Total
----- Firma Servidor Público Nombre:----- CI: -----		----- Firma UTH Nombre:----- CI: -----			

Fuente: Duque, 2007, p. 79

Elaborado por: Alex Tenelema.

Instructivo N° 1. Instrucciones del formato FIAE-001.
Apellidos y Nombres: Escribir los apellidos y nombres del ocupante.
Puesto.- Se nombra el cargo.
Actividades del puesto.- Se enlista cada una de las actividades del puesto. Cuando redacte las mismas deberá tomar en cuenta los verbos en infinitivo o indicativo (revisar o revisa); y describir el objeto.
<p>Valoración de las actividades.- Se valora a las actividades de acuerdo a la escala de valoración en cuanto a la frecuencia, consecuencia de error y complejidad, el total se calcula con la siguiente fórmula:</p> <p>Total= Frecuencia + (Consecuencia * Complejidad)</p> <p>Total= F + (CE * CM)</p> <p>Fuente: Paredes y Asociados CIA LTDA, s.f, p. 20 citado por Duque, 2007, p. 24</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Frecuencia (F): Es la frecuencia esperada de esta actividad. ➤ Consecuencia de errores (CE): Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad. ➤ Complejidad (CM): Se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimiento y destrezas requeridas para desempeñar la actividad. (Duque, 2007, p. 24).
Actividades esenciales del puesto.- Enlistadas todas las actividades y valoradas cuya calificación sea la más alta, son las actividades esenciales del puesto en donde no pueden excederse de cuatro siendo las más importantes del cargo.
<p>Fuente: Investigación de campo.</p> <p>Elaborado por: Alex Tenelema.</p>

4.7.5.3 Formato N° 3. Identificación de conocimientos. FIC – 002.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS		FIC – 002																							
			Pág. 1 de 1																							
			Fecha:																							
Este formato analiza las actividades esenciales de un puesto con relación a los conocimientos y debe llenarse todos los campos requeridos.																										
Apellidos y Nombres:																										
Puesto:																										
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transcriba las 4 actividades esenciales del formato anterior FIAE – 001. ➤ Identifique los conocimientos requeridos para las actividades esenciales. ➤ Determinar el grado de competencia que debe tener una persona para desempeñar las actividades esenciales del puesto de trabajo. <p style="text-align: center;">Escala de valoración</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Nivel.</th> <th colspan="2">Porcentaje.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>Estratega</td> <td>76%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>Superior</td> <td>51%</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Intermedio</td> <td>26%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>Básico</td> <td>1%</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>							Nivel.		Porcentaje.		A	Estratega	76%	100%	B	Superior	51%	75%	C	Intermedio	26%	50%	D	Básico	1%	25%
Nivel.		Porcentaje.																								
A	Estratega	76%	100%																							
B	Superior	51%	75%																							
C	Intermedio	26%	50%																							
D	Básico	1%	25%																							
Actividades esenciales del puesto (4)		Conocimientos		GRADOS																						
				A	B	C	D																			

<p>-----</p> <p>Firma Servidor Público</p> <p>Nombre: _____</p> <p>CI: _____</p>	<p>-----</p> <p>Firma UTH</p> <p>Nombre: _____</p> <p>CI: _____</p>
--	---

Fuente: Duque, 2007, p. 80


Elaborado por: Alex Tenelema.

<p>Instructivo N° 2. Instrucciones del formato FIC – 002</p>
<p>Apellidos y Nombres. Puesto.- Ver instrucciones del formato FIAE – 001</p>
<p>Conocimientos.- Es la información adquirida en el transcurso de los años a través de la educación, capacitación e información. Para cada una de las actividades esenciales se establece los conocimientos.</p>
<p>Grados.- Se han establecido en cuatro niveles como se establece en la escala de valoración de este mismo formato.</p>

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.7.5.4 Formato N° 4. Otros requisitos del perfil. FORP – 003.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA		FORP – 003
	OTROS REQUISITOS DEL PERFIL		Pág. 1 de 1
			Fecha:
Este formato determina la información del perfil de puestos por competencias y debe llenarse todos los campos requeridos.			
DATOS DEL CARGO			
Cargo:		Nivel Ocupacional	
Supervisa a:		Reporta a:	
Localización:		Área:	
MISIÓN DEL PUESTO			
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	
1.			
2.			
3.			
4.			
RELACIONES			
Personas internas con los que se relaciona en el GAD Municipal del Cantón Guaranda.			
Personas o instituciones externas con las que se relaciona fuera del GAD Municipal del Cantón Guaranda.			
RESPONSABILIDAD			
Información			
Equipos			
Bienes.....			

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
Instrucción:		Titulo Requerido:		
Área de conocimiento:				
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Especificidad:		Tiempo:		
CONDICIONES DE TRABAJO.				
Lugar de Trabajo:		Horario de Trabajo:		
Factores de Riesgo:				
COMPETENCIAS	NIVELES			
	Estratega (A)	Superior (B)	Intermedio (C)	Básico (D)
	A	B	C	D
DE GESTIÓN				
Planificación				
Organización				
Dirección				
TÉCNICAS				
Trabajo en Equipo				
Habilidad Analítica...				
----- Firma Servidor Público Nombre:----- CI: -----		----- Firma UTH Nombre:----- CI: -----		

Fuente: Duque, 2007, p. 81

Elaborado por: Alex Tenelema.

Instructivo N° 3. Instrucciones del formato FORP – 003
Datos del cargo.- Se debe establecer el cargo, nivel ocupacional, si tiene subordinados a quien supervisa, y a quien reporta su trabajo, la localización y el área.
Misión del puesto.- Es la razón de ser del puesto de trabajo.
Actividades esenciales. Establecidas en el formato FIAE – 001
Conocimientos.- Establecidas en el formato FIC – 002
Destrezas.- Son las habilidades laborales que se adquieren a través de la experiencia o la práctica en actividades específicas.
Relaciones.- Son los contactos internos y externos durante la ejecución de sus actividades.
Responsabilidad.- Es el cumplimiento de todas las actividades establecidas en el puesto de trabajo.
Instrucción Formal Requerida.- Son los requisitos académicos necesarios de su experiencia laboral
Experiencia Laboral Requerida.- Indica la especificidad y el tiempo con el propósito de demostrar un desempeño óptimo.
Condiciones de Trabajo.- Establecer horarios, lugar de trabajo como también mencionar los factores de riesgo dependiendo de las actividades a desempeñar.
Competencias.- Son las actividades que han sido adquiridas en el transcurso del tiempo y que se aplica en las actividades del puesto. Se valora de acuerdo a la escala de valoración del formato FIC – 002

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.7.5.5 Formato N° 5. Perfil de puestos por competencias FPPC – 005.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS		FPPC – 005
			Pág. 1 de 1
			Fecha:
DATOS DEL CARGO		MISIÓN DEL PUESTO	
Cargo:	Nivel Ocupacional		
Supervisa a:	Reporta a:		
Localización:	Área:		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Instrucción:		Especificidad:	
Título Requerido:			
Área de conocimiento:		Tiempo:	
RELACIONES			
Personas internas con los que se relaciona en el GAD Municipal del Cantón Guaranda.			
Personas o instituciones externas con las que se relaciona fuera del GAD Municipal del Cantón Guaranda.			
RESPONSABILIDAD			
Información.			
Equipos			
Bienes.....			

CONDICIONES DE TRABAJO.		
Horario de trabajo:		
Lugar de trabajo:		
Factores de riesgo:		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS
1.		
2.		
3.		
4.		
<p>-----</p> <p>Firma Servidor Público</p> <p>Nombre: _____</p> <p>CI: _____</p>		<p>-----</p> <p>Firma UTH</p> <p>Nombre: _____</p> <p>CI: _____</p>

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

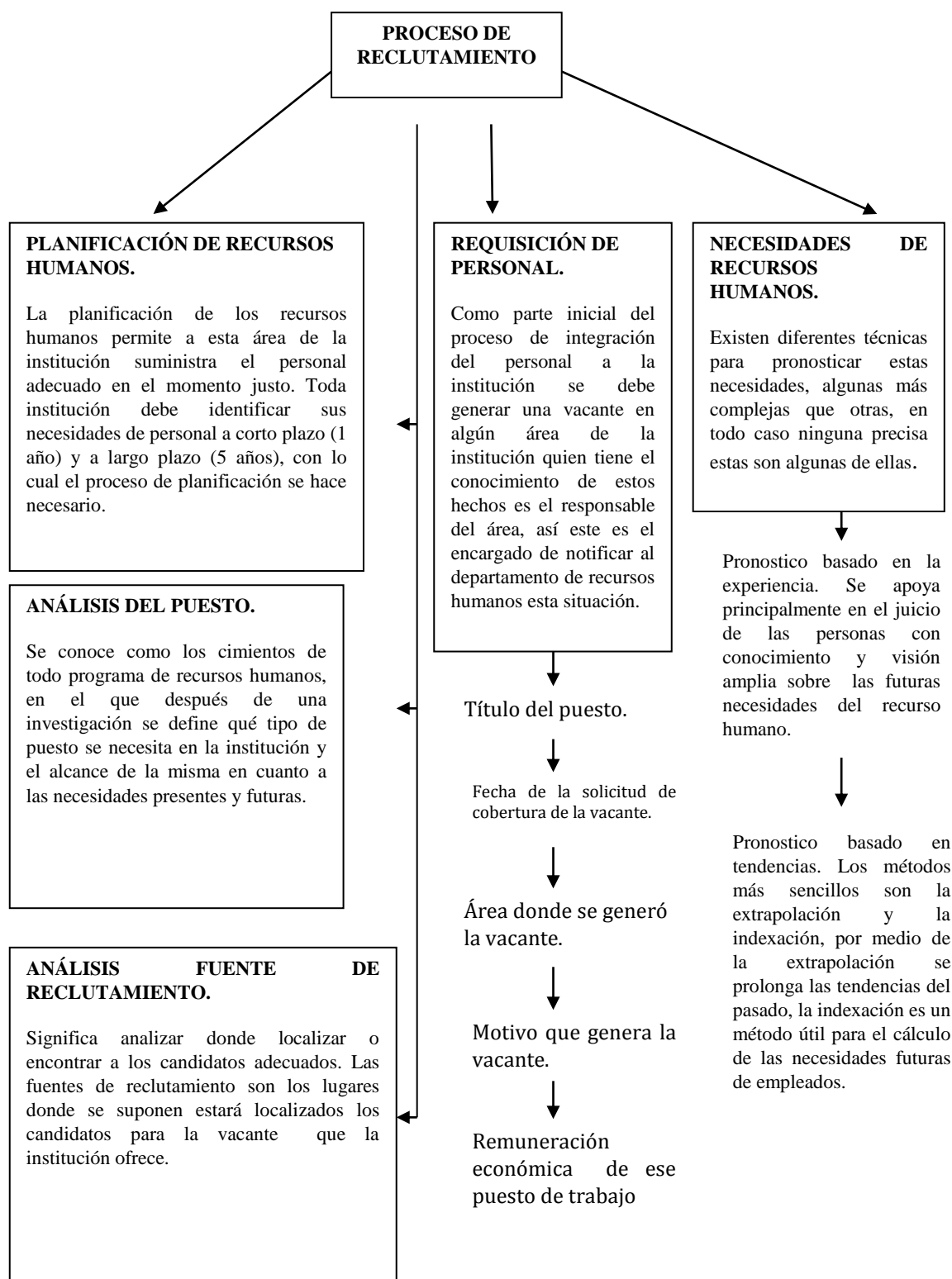
4.9 SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la institución el número suficiente de personas para la consecución de los objetivos. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

4.9.1 Reclutamiento.

Proceso encargado de identificar y atraer a la institución a las personal más competente y capaz de ocupar un puesto de trabajo. El reclutamiento se basa en identificar los posibles candidatos a un puesto de trabajo del inventario de personal que actualmente se encuentre prestando sus servicios en la institución, y que reúna los requisitos establecidos. (Desser & Valera, 2004).

Figura N° 5: Proceso de Reclutamiento.



Fuente: Datos de la Investigación.

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.9.2 Reclutamiento Interno.

El reclutamiento interno se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

4.9.2.1 Técnicas de reclutamiento interno.

Se consultará la base de datos de los colaboradores con el propósito de identificar quien puede ser apto en conocimientos para ocupar la nueva vacante. Tomando en consideración las capacitaciones, el desempeño eficiente, y cumpla con las exigencias del perfil del cargo a ocupar. La LOSEP establece: “Los ascensos, se realizarán mediante concurso de meritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto”. (Art.65)

4.9.3 Reclutamiento Externo.

El reclutamiento es externo cuando al existir una vacante la institución intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).


4.9.3.1 Técnicas del reclutamiento externo.

- Consulta de Base de Datos de candidatos que se presentaron en otros reclutamientos.
- Consulta de Base de Datos de estudiantes universitarios que hayan hecho practicas pre profesionales o pasantías.
- Creación de página web de la institución, añadiendo elementos interesantes, fundamentalmente el de ofertas de puestos vacantes.

El reclutamiento externo terminará cuando el candidato llene la solicitud de empleo y entregue su Curriculum vitae.

4.9.4 Procedimiento reclutamiento del personal.

4.9.4.1 Formato N° 6. Procedimiento. Reclutamiento del personal.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	Código:
		Fecha:
		Aprobado:
Objetivo: Dar a conocer instrucciones precisas del reclutamiento del personal.		
Alcance: Se aplica al personal del área administrativa del GAD del Cantón Guaranda.		
ENTRADAS		SALIDAS
Perfiles de Puestos por Competencias		Hoja de vida de los Aspirantes.
PROCEDIMIENTO	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE
1. Llenar el formato de Solicitud de Requerimiento de personal cuando exista la vacante.	FSRP – 001	Jefe UTH
2. Elaborar cronograma para el Concurso de Méritos y Oposición en donde pueden participar los servidores públicos.		
3. Reajustar el cronograma con las respectivas fechas de inicio y fin y enviar para su respectiva aprobación.		
4. Aprobar el cronograma para el concurso. Si es aprobado seguir con el proceso, caso contrario ultimar detalles del cronograma y fechas.		Director Administrativo
5. Autorizar el cronograma de CMO.		Alcalde
6. Convocar a Concurso de Méritos y Oposición		
7. Descargar Formularios del Ministerio del Trabajo.		
8. Elaborar oficio para miembros del Tribunal de Méritos y Oposición.		
9. Dar la debida autorización de los miembros del		

Tribunal de Méritos y Oposición por parte del Alcalde, en caso de no aprobar se busca inmediatamente otro miembro.		Jefe UTH
10. Enviar el oficio al Alcalde para su aprobación. Si es aprobado continuar el proceso, caso contrario buscar otro miembro para el Tribunal de Méritos y Oposición.		Alcalde.
11. Convocar a Concurso Interno en la Institución.	Documento adjuntos a	Jefe UTH
12. Digitar los documentos pertinentes para la Traslación del personal.	FSTPI – 002	Director Administrativo
13. Aplicar las diferentes pruebas que permitirán conocer las diferentes competencias del servidor público.		Jefe UTH
14. Calificar las pruebas, mostrando resultados y el que tenga mayor puntaje será nominada para pasar al siguiente proceso.		Director Administrativo
15. El Alcalde toma la decisión, de contratar o no a la persona escogida en el proceso de Concurso Interno. En caso de que no exista la autorización se procede al concurso externo.		Alcalde.
16. Convocar a Concurso Externo, para atraer nuevo personal que cumpla con el perfil del puesto.	FCP – 003	Jefe UTH
17. Publicar anuncio en el periódico de mayor circulación		
18. Recepcionar hojas de vida de los postulantes.		

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.9.5 Formatos e instructivos. Reclutamiento del personal.

Cuando se presenta una vacante dentro de la institución lo primero es emitir la Solicitud de Requerimiento del personal a la Unidad de Talento Humano por parte del departamento solicitante, en donde se debe detallar aspectos importantes del aspirante al puesto a ocupar y se toma en cuenta el siguiente formulario.

4.9.5.1 Formato N° 7. Solicitud de requisición del personal. FSRP – 001.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA. SOLICITUD DE REQUISICIÓN DEL PERSONAL						FSRP – 001	
							Pág. 1 de 1	
							Fecha:	
Fecha emisión	Día	Mes	Año	Fecha recibido	Día	Mes	Año	
INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO								
Departamento Solicitante:				Nombre del cargo:				
Descripción del cargo:				Objetivo del cargo:				
Tiempo requerido	Tiempo completo			Tipo de contrato	Fijo			
	Medio tiempo				Temporal			
PERFIL REQUERIDO								
N° vacantes:		Género	Masculino		Femenino		Estado civil	
Nivel académico:				Años de experiencia:				
Idiomas:				Conocimientos adicionales;				
FORMACIÓN								
Nivel de educación	Titulo				Experiencia (años)			

Secundaria		
Superior		
Maestría		
Doctorado		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
GESTIÓN	Grado de relevancia	
	Nivel A: Alto	Nivel B: Medio
	A	B
Liderazgo		
Iniciativa		
Toma de decisiones		
Planeación		
Organización.....		
Solicitado por: -----	----- Firma	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

Instructivo N° 4. Instrucciones del formato FSRP – 001.
<p>Información sobre el cargo.- Se describe el nombre del departamento solicitante, nombre del cargo, descripción y objetivo del puesto, dedicación laboral y tipo de contrato.</p>
<p>Perfil del puesto.- El departamento solicitante debe mencionar los requisitos que identifiquen a la persona interesada en el puesto de trabajo como género, estado civil, idioma, etc.</p>
<p>Formación.- Es importante que se mencione la formación académica, el título y la experiencia definida en el perfil.</p>
<p>Competencias Requeridas.- La persona interesada en el cargo debe detallar las competencias que le permitan desarrollar su trabajo.</p>
<p>Grado de Relevancia.- Se toma en cuenta los tres niveles que menciona la autora Alles (2008):</p> <ul style="list-style-type: none"> • A: Alto. Máxima credibilidad y reputación • B: Bueno. Líder y modelo a seguir. • C: Mínimo necesario. Motivación de las personas • D: Insatisfactorio. Figura autoritaria.- No parece adecuado o deseable para posición alguna; si el liderazgo no fuese necesario para un puesto (p. 74).

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.9.5.2 Documento adjunto N° 1. Convocatoria interna.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO

MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA.

Se convoca a todos el personal administrativo que deseen postular el cargo de.....

Los aspirantes deben cumplir con el siguiente perfil:

Cargo:

Requisitos necesarios:

Otros conocimientos requeridos:

Para mayor información acercarse a la Unidad de Talento Humano, y formar parte del proceso de reclutamiento y selección, luego de tener la debida autorización de su jefe inmediato.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

Cuando se ha encontrado el personal idóneo dentro de la institución se realiza la solicitud de transferencia, llenando el siguiente formato:

4.9.5.3 Formato N° 8. Solicitud de transferencia del personal interno FSTPI – 002.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA. SOLICITUD TRANSFERENCIA DEL PERSONAL INTERNO	FSTPI – 002
		Pág. 1 de 1
		Fecha:
DATOS GENERALES		
Apellidos y Nombres del Postulante:		
Unidad Administrativa:		
Cargo:		
TRANSFERENCIA		
Departamento solicitante:		
Cargo:		
Razón de la transferencia:		
----- Firma Aspirante		

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

Instructivo N° 5. Instrucciones del formato FSTPI – 002
Datos Generales.- El jefe de la Unidad de talento humano debe llenar apellidos y nombres completos del postulante, la unidad administrativa y el cargo al cual pertenece.
Transferencia.- El jefe UTH debe llenar cual es el departamento solicitante, el cargo a ocupar y la explicación de las razones de la transferencia.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.9.6 El Proceso de Reclutamiento y Selección.

El proceso de reclutamiento y selección del personal del servicio público será obligatoriamente mediante el Concurso de Méritos y Oposición, emitida en la plataforma tecnológica del Ministerio del Trabajo en donde el aspirante podrá ingresar y concursar en el sitio web www.socioempleo.gob.ec.

4.9.6.1 Del Concurso.

El concurso de méritos y oposición es el proceso en el cual se convoca a todas las personas que tengan mayoría de edad, legalmente habilitadas a ejercer un cargo y tenga los requisitos del perfil del puesto, a participar en este proceso.

4.9.6.2 De los órganos del proceso de reclutamiento y selección.

- Unidad de Administración del Talento Humano (UATH).- Es la encargada de administrar el proceso aplicando la norma vigente.
- Tribunal de Méritos y Oposición.- Es el encargado de conocer los reportes de verificación de postulaciones y está integrado por la autoridad nominadora, responsable de la unidad del puesto vacante, responsable de la UATH y un representante del Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).
- Tribunal de Apelaciones.- Resolverá las apelaciones presentadas por los aspirantes acerca de verificación de postulaciones, calificación de pruebas y puntajes de evaluación.

4.9.6.3 De los pasos previos.

Mantener actualizado el manual de puestos, que la vacante este financiada y no sujetas a litigio, realizar un cronograma para el concurso (número de vacantes, fecha de inicio y desarrollo del proceso y la provisión de lugares) y solicitar al responsable de cada unidad que elabore un banco de preguntas con su respectiva calificación.

La persona interesada puede postular hasta tres puestos convocados por parte de la institución. La plataforma tecnológica del Ministerio de Trabajo solicita al interesado actualizar su hoja de vida.

4.9.6.4 Bases del concurso.

En la plataforma tecnológica se colocara el link “Bases del Concurso de Méritos y Oposición” con la información de:

Tabla N° 14: Bases del concurso.

Detalles Generales del Concurso		Desglose de parámetros	
1	Nombre de la institución	1	Instrucción formal.
2	Partida presupuestaria	2	Experiencia.
3	Denominación del puesto	3	Capacitación
4	Grado y grupo ocupacional	4	Competencias Técnicas del puesto.
5	Remuneración Mensual Unificada	5	Competencia Conductuales.
6	Unidad Administrativa		
7	Lugar de trabajo.		


Fuente: Subsistema reclutamiento y selección del personal del sector público. Ministerio de Trabajo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.9.6.5 Convocatoria.

Con el objetivo de reunir el mayor número de aspirantes que cumpla con el perfil del puesto, la unidad de talento humano hace la difusión del concurso de méritos y oposición recurriendo al link “Convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición” de la página www.socioempleo.gob.ec con las bases del concurso mencionadas. El periodo de postulación será de al menos 7 días calendario.

4.9.6.6 Formato N° 9. Convocatoria pública. FCP – 003.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA	FCP – 003
	CONVOCATORIA PÚBLICA	Pág. 1 de 1
		Fecha:
Base Legal:		
Atribuciones y deberes del o la:		
Denominación del Puesto:		Remuneración Mensual Unificada:
Grado Ocupacional:		Lugar de Trabajo:
REQUISITOS		
Título:		Experiencia:
Postulación		Generales
Entrega de Documentos:		
Observaciones:		
----- Alcalde del Cantón Guaranda. Nombre: CI:		----- Jefe UTH Nombre: CI:

Fuente: Subsistema reclutamiento y selección de personal del sector público.


Elaborado por: Alex Tenelema.

Instructivo N° 6. Instrucciones del formato FCP – 003
Base legal.- Constituye en que leyes y artículos se sustenta los parámetros tomados para la Convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición entre las principales la Constitución del Ecuador, COOTAD, Reglamento de Concurso de Méritos y oposición para el puesto vacante.
Atribuciones y deberes del o la.- Se establece las normas, leyes y reglamentos acorde al cargo.
Denominación del puesto.- Es el nombre con el que se conoce al cargo dentro de la institución.
Grado Ocupacional.- Nivel Jerárquico del puesto.
Remuneración Básica Unificada.- Establecido de acuerdo a la escala de remuneraciones mensuales unificadas establecidas para todas las instituciones determinas en la LOSEP art. 3 y 94.
<p>Lugar de trabajo.- Dirección exacta del lugar donde va a desempeñar su cargo.</p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título y experiencia.- Titulo en o afines a la carrera de y la experiencia que se necesita para ejercer el cargo. • Postulación.- Los aspectos más importantes son: Nacionalidad ecuatoriana, mayor de 18 años y estar en pleno ejercicio de los derechos previstos, no tener prohibición para ejercer cargos públicos. • Generales.- Documentos del postulante entre los que se menciona: Copia certificada de la CI, Copia certificada de la papeleta de votación, certificado del MRL de no estar impedido para el desempeño del servicio público, Declaración juramentada donde conste haber ejercido la profesión con rectitud por lo menos 3 años antes de la convocatoria y no encontrarse en prohibición civil. • Entrega de documentos: El aspirante deberá entregar los requisitos en la dirección y horarios que se mencione debidamente organizados y foliados en un sobre cerrado conteniendo: Solicitud formal de Postulación, Hoja de Vida y dirección del correo <ul style="list-style-type: none"> • electrónico para que reciban notificaciones y documentos que acrediten su título laboral, experiencia, cursos, seminarios.
Observaciones: En caso de que exista se colocan observaciones para el postulante acerca del cargo.
Respaldo: Firmas de la autoridad (Alcalde del Cantón Guaranda) y el jefe de la Unidad Administrativa del Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Guaranda.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Alex Tenelema.

Los medios de difusión serán;

- La plataforma tecnológica del Ministerio de Trabajo. (www.socioempleo.gob.ec).
- El sitio web de la institución, debe contener un link el cual se enlace a la plataforma tecnológica.
- Cartelera institucionales- Este anuncio debe colocarse en lugares estratégicos de la institución y debe llamar la atención de los servidores públicos para que sean posibles candidatos y cubrir la vacante.
- Publicaciones en la prensa de mayor circulación.

4.9.6.7 Formato N° 10. Anuncio en la prensa. FAP – 004.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA.	FAP – 004
	ANUNCIO EN LA PRENSA	Pág. 1 de 1
		Fecha:

Requiere:

Lugar de trabajo:

RMU:

Fecha máxima de postulación:

Contactos:

Dirección.....

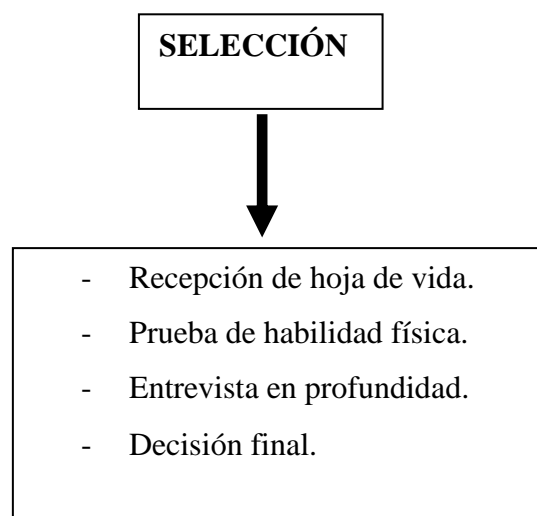
Telf.....

Correo electrónico.....

Fuente: Subsistema reclutamiento y selección de personal del sector público, 2013, art. 14

Elaborado por: Alex Tenelema.

Figura N° 6: Proceso de Selección



Fuente: Datos de la Investigación.

Elaborado por: Alex Tenelema.


4.9.7 Procedimientos para la selección.

El procedimiento para realizar la selección de personal podrá ser utilizado para cualquier vacante.

- Iniciar el procedimiento de selección ingresando al sistema y archivando las hojas de vida que llegan a la institución.
- Seleccionar las hojas de vida que cumplan con el requisito del cargo
- Darle la bienvenida al aspirante
- Realizar la entrevista preliminar
- Verificar las referencias del aspirante
- Preseleccionar
- Realizar el informe de las personas preseleccionadas
- Seleccionar al candidato
- Contactar telefónicamente al candidato seleccionado.

4.9.7.1 Procedimiento. Selección del personal.

4.8.7.1.1 Formato N° 11. Procedimiento. Selección del personal.


	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA SELECCIÓN DEL PERSONAL		Código:
			Fecha:
			Aprobado:
Objetivo: Dar a conocer instrucciones precisas de selección del personal.			
Alcance: Se aplica al personal del área administrativa del GAD del Cantón Guaranda.			
ENTRADAS		SALIDAS	
Hojas de vida de los postulantes Pruebas de selección.		Informe del ganador del Concurso de Méritos y Oposición.	
PROCEDIMIENTO		INSTRUMENTOS	RESPONSABLE
1. Elaborar el cronograma de actividades para el Concurso.			Tribunal de Méritos y Oposición.
2. Elaborar los formatos de las pruebas de conocimientos técnicos, psicométrica y la entrevista por competencias.		FPCT – 006 FPP – 007 FEC – 008	
3. Verificar las hojas de vida de cada uno de los postulantes con el número del listado con la solicitud de empleo.		FSE – 005	
4. Verificar la legitimidad de cada uno de los documentos presentados por los postulantes.			Tribunal de Méritos y Oposición.
5. Comprobar que los postulantes cumplan con los requisitos exigidos en el perfil de puestos.			
6. Convocar a los postulantes a rendir cada una de las pruebas.			Jefe UTH
7. Los postulantes rinden las pruebas de conocimientos técnicos y prueba psicométrica para posteriormente calificar las mismas.		FPCT – 006 FPP – 007	Tribunal de Méritos y Oposición.
8. Convocar a los postulantes a la entrevista.			Jefe UTH
9. Argumentar los resultados de las pruebas a través de la entrevista.		FEC – 008	Tribunal de Méritos y Oposición.
10. Enviar los resultados de las pruebas al correo personal de los postulantes.			Jefe UTH
11. Realizar el informe final con las respectivas calificaciones de cada uno de los postulantes y enviar al Alcalde.		FRCMO – 009	Tribunal de Méritos y Oposición.
12. Autorizar al ganador del Concurso de Méritos y Oposición.			Alcalde

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

Formatos e instructivos. Selección del personal.

4.8.7.1.2. Formato N° 12. Solicitud de empleo. FSE – 005.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA SOLICITUD DE EMPLEO		FSE – 005
			Pág. 1 de 1
			Fecha:
DATOS PERSONALES			
Apellidos:		Nombres:	
Dirección:		Fecha de nacimiento:	
Ciudad/ Provincia:		N° de cédula de identidad:	
Estado civil:		E mail:	
Telf. fijo:		Telf. celular:	
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Nivel educativo	Título	Años cursados	Institución
Secundaria			
Superior			
Maestría			
Doctorado			
Otros			
CAPACITACIÓN			
Tema	Institución	Tiempo de duración	Fecha
IDIOMAS			
Escrito		Hablado	

	Básico	Intermedio	Avanzado	Básico	Intermedio	Avanzado
Español						
Inglés						
Francés						
Otros						
DOMINIO DE PAQUETES INFORMÁTICOS						
Paquetes			Dominio			
			Básico	Intermedio	Avanzado	
REFERENCIA LABORALES						
Empresa	Jefe inmediato		Cargo desempeñado		Telf.	
Lugar y fecha:						
..... Firma del Aspirante Apellidos y Nombres:..... CI:.....						

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

Instructivo N° 7. Instrucciones del formato FSE – 005
Datos personales.- Se detalla cada uno de los datos personales de la persona interesada, entre los más importantes son los apellidos, nombres, dirección, teléfono.
Formación académica.- Se menciona el nivel educativo, título obtenido.
Capacitación.- El interesado tiene la oportunidad de mencionar la capacitación recibida, en qué temas y que fecha para poder identificar si han sido recientes.
Idiomas y dominio de paquetes informáticos.- Es impotente saber el nivel del idioma tanto escrito como hablado y el nivel de dominio de paquetes informáticos.
Referencias laborales.- El interesado debe detallar donde trabajó anteriormente y qué cargo desempeñó.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.8.7.1.3. Entrevista en profundidad.

Será practicada solo a aquellos candidatos que pasan satisfactoriamente a esta etapa.

Es una entrevista semi directa, aún cuando el aspirante puede expresarse libremente, el entrevistador procurará abordar todos y cada uno de los temas que trae preparados.

4.8.7.1.4. Preparación.

La entrevista no deberá se imprevista ni efectuarse de manera rápida, tendrá un tiempo definido y requerirá cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista (qué se pretende con ella).
- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuado para alcanzar los objetivos
- Lectura preliminar del currículum vital del candidato por entrevistar
- La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar
- Todo lo que tenga de preparación y profesionalismo acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas.

La LOSEP establece: Las instituciones determinadas en el Art. 3 de esta ley que cuenten con más de veinte y cinco servidoras o servidores en total, están en la obligación de contratar o nombrar personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, promoviendo acciones afirmativas para ello, de manera progresiva y hasta un 4% del total de servidores o servidoras, bajo el principio de no discriminación, asegurando las condiciones de igualdad de oportunidades en la integración laboral, dotando de los implementos y demás medios necesarios para el ejercicio de las actividades correspondientes.

4.8.7.1.5. Contratación del talento humano.

La contratación permitirá formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la institución.

4.8.7.1.6. Contrato individual.

Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

4.7.7.1.7. Necesidad legal.

Lo que la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP, estipule dentro de sus leyes y la Constitución de la República del Ecuador y su persecución de cambios en el Registro Oficial.

4.7.7.1.8. Mérito.

El mérito hace énfasis en analizar, verificar y medir las competencias que poseen los participantes y compara con las requeridas en la convocatoria y consiste en:

Tabla N° 15: Verificación.

Verificación.	
Automática de postulaciones.- Consiste en el procedimiento informático donde convalida los requisitos de la institución con los requisitos consignados en las hojas de vida de los aspirantes.	Manual de postulaciones.- Contara con un listado donde se verificara manualmente los requisitos del perfil.

Fuente: Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección.

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.9.8 De la Evaluación.

A través de este proceso se mide el nivel de cumplimiento con los requisitos del perfil del puesto por parte de los aspirantes.

La norma técnica emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales sobre el subsistema de reclutamiento y selección para la evaluación de los conocimientos.

Tabla N° 16: Conformación del puntaje.

Requerimientos del perfil del puesto.	HERRAMIENTAS		
	PRUEBAS TÉCNICAS	PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	ENTREVISTA
Instrucción formal.	-	-	3%
Experiencia.	-	-	3%
Capacitación.	-	-	3%
Competencias técnicas.	50%	-	11,5%
Competencias conductuales		15%	14,5%
Total sobre 100%	50%	50%	


Fuente: Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, art. 38.

Elaborado por: Alex Tenelema.

- De las pruebas de conocimientos técnicos.- Evalúan el nivel de conocimientos técnicos con relación al perfil del puesto. Cuando existen aspectos de forma práctico en el puesto, la calificación es de 100 puntos equivalente al 50% del puntaje final. El banco de preguntas se subirá a la plataforma electrónica durante las 24 horas antes de la aplicación de las pruebas y luego se emite el reporte de calificación de pruebas

el cual es impreso y firmado por la unidad administrativa del talento humano institucional y posteriormente entregado al Tribunal de Méritos y Oposición.

4.9.8.1 Formato N° 13. Pruebas de conocimientos técnicos. FPCT – 006.


	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA.		FPCT – 005
	PRUEBA DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		Pág. 1 de 1
			Fecha:
Apellidos y Nombres del Aspirante:			
N° de cédula:		Edad:	
E mail:		Telf.:	
Puesto que aplica:			
Apellidos y Nombres del Evaluador:			
Objetivo: Evaluar el conocimiento técnico del aspirante.			
Instrucciones: Lea en forma pausada y conteste cada una de las preguntas. Use esfero de color azul o negro. Marque una solo vez en las preguntas cerradas, en caso de marcar en las dos opciones la pregunta será anulada. Evite los manchones, caso contrario será anulada la pregunta. La prueba de conocimientos es diseñado según el perfil del puesto por el Tribunal de Méritos y Oposición.			
Calificación de las pruebas de conocimiento técnico.			
..... Firma Aspirante Nombre..... CI.....	 Firma Tribunal de Méritos y Oposición Nombre..... CI.....	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

- De las pruebas psicométricas.- Evalúa las competencias conductuales definidas en la base del concurso.

4.9.8.2 Formato N° 14. Prueba psicométrica. FPP – 007.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA PRUEBA PSICOMÉTRICA		FPP – 007	
			Pág. 1 de 1	
			Fecha:	
Apellidos y Nombres del aspirante:				
N° de cédula:		Edad:		
E mail:		Telf.:		
Puesto que aplica:				
Apellidos y Nombres del Evaluador:				
Competencias	Descripción	Grados de relevancia		
		Nivel A: Alto	Nivel B: Medio	Nivel C: Bajo
		A	B	C
Calificación de la prueba psicométrica				
----- Firma Aspirante Nombre..... CI.....		----- Firma Tribunal de Méritos y Oposición Nombre..... CI.....		

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

Instructivo N° 8. Instrucciones del formato FPP – 007
Competencias.- Son las que están definidas en el perfil de puestos.
Descripción.- Realiza una breve explicación de la competencia.
Nivel.- Depende del grado de relevancia establecido anteriormente.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

- **Entrevista por competencias.-** La entrevista se realiza de acuerdo al cronograma establecido.

4.9.8.3 Formato N° 15. Entrevista por competencias. FEC – 008.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		FEC – 008
			Pág. 1 de 1
			Fecha:
Apellidos y Nombres del aspirante:			
N° de cédula:		Edad:	
E mail:		Telf.:	
Puesto que aplica:			
Apellidos y Nombres del Evaluador:			
ASPECTOS		CALIFICACION	
Instrucción formal			
Experiencia			
Capacitación			
Competencias			
Calificación entrevista por competencias			
.....		
Firma Aspirante		Firma Tribunal de Méritos y Oposición	
Nombre.....		Nombre.....	
CI.....		CI.....	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.


Instructivo N° 9. Instrucciones del formato FEC – 008
Los aspectos son tomados con su respectiva calificación, lo cual le permitirá argumentar las pruebas de conocimientos técnicos y las pruebas psicométricas.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

Reporte Final.- Contiene los resultados de méritos y oposición de cada uno de los aspirantes y muestra el ganador o la ganadora de dicho concurso.

Formato N° 16. Resultados del concurso de méritos y oposición. FRCMO – 009.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA RESULTADOS DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN		FRCMO – 009		
			Pág. 1 de 1		
			Fecha:		
Concurso de Méritos y Oposición	Nombres de los Aspirantes				
	Aspirante X	Aspirante Y	Aspirante Z	Aspirante.....	
Méritos					
Instrucción formal					
Experiencia					
Capacitación					
Total					
Oposición					
Pruebas de conocimientos técnicos					
Prueba psicométricas					
Entrevista por competencias					
Total					
RESULTADOS FINALES DEL CONCURSO					
Nombres de los Aspirantes	Mérito	Oposición	Puntaje Final		
Aspirante X					
Aspirante Y					
Aspirante Z					
Aspirante.....					
GANADOR DEL CONCURSO.....					
<div style="text-align: center;"> Firma Tribunal de Méritos y Oposición Nombre..... CI..... </div>					

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

Instructivo N° 10. Instrucciones del formato FRCMO – 009
Calificación de los resultados parciales de los requisitos (instrucción formal, experiencia y capacitación) en Méritos de cada uno de los aspirantes.
Calificación de los resultados parciales de los requisitos (pruebas de conocimientos técnicos, pruebas psicométricas, y entrevista por competencias) en Oposición de cada uno de los aspirantes.
Resultados finales de las calificaciones de Méritos y Oposición de cada postulante.
Apellidos y Nombres del Ganador del Concurso de Méritos y Oposición.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

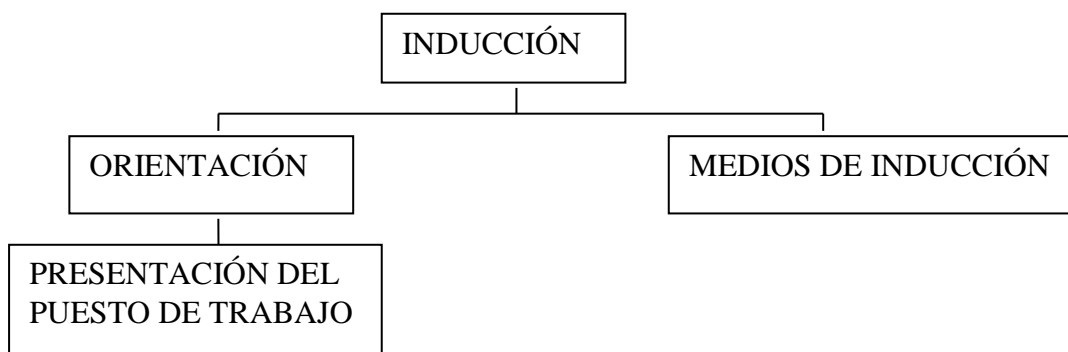
4.9.9 Inducción del talento humano.

La inducción permitirá informar al nuevo capital humano, establecerá planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del servidor público en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la institución en general.

La inducción es indispensable para el nuevo trabajador ya que al momento de incorporarse a la institución, se encontrará inmerso en un medio de normas, políticas y costumbres extrañas para él.

El desconocimiento de ello afectará en forma negativa a su eficiencia, así como a su satisfacción.

Figura N° 7: Proceso de Inducción.



Fuente: Datos de la Investigación.

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.9.9.1 Descripción del Proceso de inducción.

a) Orientación.

- Presentación de la institución
- Presentación del puesto de trabajo
- Presentación del equipo de trabajo

4.9.9.2 Medios de inducción.

a) Manual de bienvenida.

Contenido:

- Historia de la organización
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Principios corporativos
- Estructura organizacional
- Políticas
- Horarios y días de pago
- Competencia institucional
- Reglamento interno.

4.9.9.3 Detalle de la Inducción.


ÁREA	TIEMPO HORAS	DETALLE
Administrativa.	80	Marco teórico legal del GAD del cantón Guaranda
		Sociabilización con el equipo de trabajo.
		Conocimientos del área de trabajo y su portafolio.
		Conocimientos técnicos.
		Capacitación en procedimientos internos y externos
Técnico.	80	Marco teórico legal del GAD del cantón Guaranda
		Sociabilización con el equipo de trabajo.
		Conocimientos del área de trabajo y su portafolio.
		Conocimientos técnicos.
		Capacitación en procedimientos internos y externos
		Seguridad y salud ocupacional.
		Entrenamiento de campo asistido.
Operativo.	40	Marco teórico legal del GAD del cantón Guaranda
		Sociabilización con el equipo de trabajo.
		Conocimientos técnicos.
		Seguridad y salud ocupacional.
		Entrenamiento de campo asistido.

Fuente: Datos de la Investigación.

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.9.9.4 Procedimiento. Inducción del personal.

Formato N° 17. Procedimiento. Inducción del personal.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA INDUCCIÓN DEL PERSONAL		Código:
			Fecha:
			Aprobado:
Objetivo: Dar a conocer instrucciones precisas de Inducción del personal.			
Alcance: Se aplica al personal del área administrativa del GAD del Cantón Guaranda.			
ENTRADAS		SALIDAS	
Informe Final del Ganador del Concurso de Méritos y Oposición		Nombramiento definitivo del nuevo colaborador.	
PROCEDIMIENTO		INSTRUMENTOS	RESPONSABLE
1. Presentar al nuevo colaborador a la máxima autoridad.			Jefe UTH
2. Dar la bienvenida al nuevo colaborador.		Documentos adjuntos 2	Alcalde
3. Presentar a su jefe inmediato y a sus compañeros de trabajo.			Jefe UTH
4. Elaborar la carpeta personal del nuevo colaborador.			
5. Elaborar y enviar oficio para la autorización del curso de inducción al nuevo personal.			
6. Aprobar autorización para la inducción del personal.			Alcalde.
7. Programar días del curso de inducción.			Jefe UTH
8. Convocar al nuevo personal a asistir a este curso.			
9. Proporcionar información general de la institución como visión, misión, objetivos, valores, organigrama., contrato temporal.			
10. Tomar la huella para el control de la entrada y salida de la Institución.			Jefe UTH
11. Evaluar y calificar el desempeño del nuevo empleado a través de la prueba de competencias.		FPC – 001	
Nota: Pasado los dos años de prueba, y habiendo cumplido con lo establecido, el colaborador que estaba en prueba puede acceder al nombramiento en su puesto de trabajo.			
12. Aprobar al nuevo servidor dentro de la Institución.			Alcalde
13. Elaborar el memorándum de nombramiento y contrato.			
14. Autorizar el memorándum y contrato.			
15. Legalizar la documentación.			Jefe UTH
16. Añadir una copia del memorándum y contrato al expediente del servidor público.			

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.10 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

4.10.1 Capacitación.

Es la preparación técnica que requiere el servidor público para desenvolverse con eficiencia.

Esta preparación dotará de conocimientos que al ser puestos en práctica contribuirán de manera positiva con el desempeño de sus actividades.

4.10.2 Entrenamiento.

Es la preparación que recibirá el nuevo talento humano para desempeñar sus funciones.

4.10.3 Adiestramiento.

En este proceso la institución estimulará al colaborador para que incremente sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas.

4.10.4 Desarrollo.

La unidad del talento humano reforzará a la institución, evaluará las necesidades de cambio y proveerá a los colaboradores los equipos y herramientas necesarias. Los beneficiados serán los trabajadores y la institución.

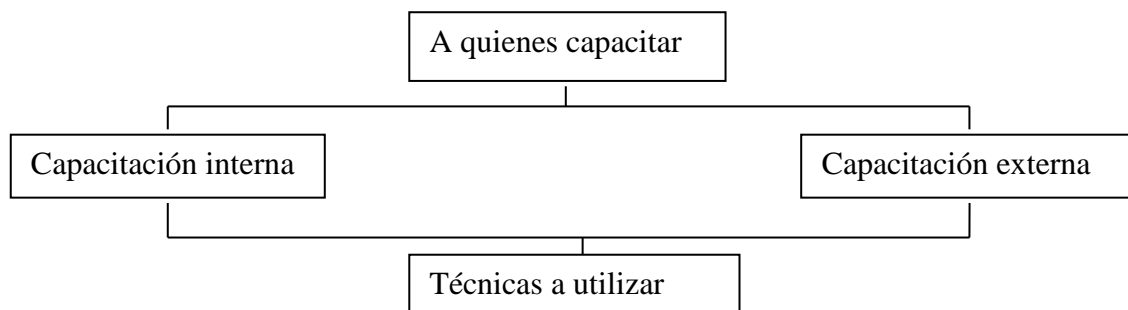
4.10.5 Programas de formación y capacitación.

La Ley establece: Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.

Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a

través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales –IAEN.

Figura N° 8: Proceso del Programa de Formación



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.10.6 Capacitación interna.

La capacitación interna se desarrollará por un colaborador antiguo de la institución con experiencia y confianza, por los directivos que dominen los temas que se deberán tratar y por la unidad del talento humano.

4.10.7 Capacitación externa.

Es la capacitación que se desarrollará en centros especializados a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público.

4.11 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades.

4.11.1 Planificación de la evaluación.

El Ministerio de Trabajo y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los

servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito.

Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley, (LOSEP).

4.11.2 Escala de calificaciones.

El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- Excelente
- Muy Bueno
- Satisfactorio
- Regular
- Insuficiente.

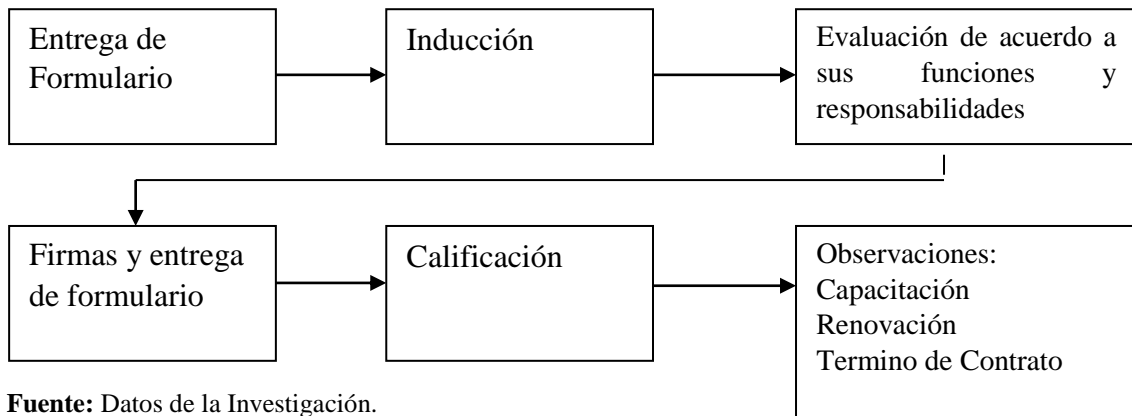
En este proceso la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña.

Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Figura N° 9: Evaluación del Desempeño.



Fuente: Datos de la Investigación.


Elaborado por: Alex Tenelema.

4.11.3 Evaluación del desempeño por competencias.

La evaluación del desempeño mide y evalúa el desempeño laboral de los empleados haciendo referencia en los resultados obtenidos, y de ahí la toma de decisiones para mejorar los conocimientos, habilidades las cuales sean en beneficio del personal.

4.11.4 Procedimiento de la Evaluación del desempeño.

4.10.4.1. Formato N° 18. Procedimiento. Evaluación del desempeño por competencias.


	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		Código:
			Fecha:
			Aprobado:
Objetivo: Dar a conocer instrucciones precisas de la Evaluación del desempeño por competencias.			
Alcance: Se aplica al personal del área administrativa del GAD del Cantón Guaranda.			
ENTRADAS		SALIDAS	
Perfiles de puestos por Competencias. Diccionario de Competencias Técnicas y Organizacionales.		Informe de Resultados de Evaluación del desempeño por competencias.	
PROCEDIMIENTO	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	
1. Diseñar cronograma de actividades para la evaluación del desempeño. 2. Enviar cronograma de actividades para la aprobación, caso contrario volver a diseñar el cronograma.		Jefe UTH	
3. Enviar el cronograma para la autorización. 4. Capacitar a los Evaluadores de las instrucciones de los formatos.		Director Administrativo	
5. Entregar formatos a los Evaluadores.	FFP – 001 FIGP - 002 FC – 003 FCTP – 004 FCU – 005 FTEIL – 006 FRE – 007		
6. Aplicar pruebas a los servidores públicos. 7. Calificar las evaluaciones del personal 8. Redactar informe de resultado final.		Jefe UTH	
9. Enviar resultados a los Alcaldes, jefes, directivos, de las unidades evaluadas.			
10. Archivar documentación en las carpetas personales de los servidores públicos			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alex Tenelema.

4.11.5 Formatos e instructivos. Evaluación del desempeño por competencias.

4.11.5.1 Formato N° 19. Factor y ponderación. FFP – 001.

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA	FFP – 001														
	FACTOR Y PONDERACIÓN	Pág. 1 de 1														
		Fecha:														
ESCALA DE VALORACION																
<table border="1"><thead><tr><th>FACTOR</th><th>PONDERACION</th></tr></thead><tbody><tr><td>Indicadores de Gestión del Puesto</td><td>60%</td></tr><tr><td>Conocimientos</td><td>8%</td></tr><tr><td>Competencias técnicas del puesto</td><td>8%</td></tr><tr><td>Competencias universales</td><td>8%</td></tr><tr><td>Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo</td><td>16%</td></tr><tr><td>Total</td><td>100%</td></tr></tbody></table>			FACTOR	PONDERACION	Indicadores de Gestión del Puesto	60%	Conocimientos	8%	Competencias técnicas del puesto	8%	Competencias universales	8%	Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%	Total	100%
FACTOR	PONDERACION															
Indicadores de Gestión del Puesto	60%															
Conocimientos	8%															
Competencias técnicas del puesto	8%															
Competencias universales	8%															
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%															
Total	100%															

Fuente: Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño art. 17.

Elaborado por: Alex Tenelema.

Cada uno de los factores cuenta con su respectiva ponderación con un total del 100%. Desglosar cada uno de los factores permitirá identificar de mejor manera que aspectos contiene cada factor y se detalla así:

4.11.5.2 Formato N° 20. Resultado de la evaluación. FRE – 007

	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA		FRE - 007
	RESULTADO DE LA EVALUACION		Pág. 1 de 1
			Fecha:
DATOS			
Apellidos y Nombres del Evaluado:			
Denominación del puesto que desempeña:			
Apellidos y Nombres del Evaluador:			
Período	Desde:	Hasta:	
FACTORES DE EVALUACIÓN		CALIFICACION ALCANZADA	
Indicadores de Gestión del puesto		0.0	
Conocimientos		0.0	
Competencias técnicas del puesto		0.0	
Competencias universales		0.0	
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo		0.0	
Evaluación del ciudadano (-)		0.0	
PROCESO INCORRECTO		PROCESO INCORRECTO	
Funcionario		Evaluador	
Fecha (dd/mm/aaaa):			
Certifico: Que he evaluado al (a la) servidor (a) público acorde al procedimiento de la Norma de Evaluación del Desempeño. <div style="text-align: center;"> ----- Firma Evaluador o jefe inmediato </div>			

Fuente: Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño.

Adaptado por: Alex Tenelema.

Instructivo N° 11. Instrucciones del formato FRE – 007

Los factores de evaluación tienen su propio formato:

- FIGP – 002
- FEDC – 003
- FCTP – 004
- FCU – 005
- FTEIL – 006.

Proceso incorrecto.- Significa que todos los campos deben estar llenados correctamente. Ya que los valores ingresados son automáticamente, cuando el proceso está bien cambiara a Proceso Correcto.

Fuente: Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño.

Adaptado por: Alex Tenelema.

CONCLUSIONES.

- Al termino de este proyecto de sistema de gestión del talento humano por competencias, en el GAD del cantón Guaranda., se puede llegar a manifestar que el factor humano, eje fundamental de todo proceso productivo, se sentirá respaldado, por la mejora continua que experimentará, con la aplicación de estrategias de medición de desempeños en base a indicadores de gestión, que serán determinados en función del análisis de las competencias para cada departamento.
- La Gestión del Talento humano en función de las Competencias, que debe poseer un trabajador en determinado puesto de trabajo, en los diferentes departamentos del GAD del cantón Guaranda, permitirá la institución y control del desempeño de los empleados, bajo indicadores acordes a cada actividad operativa dentro y fuera de la institución.
- La Institución no cuenta con un plan de incentivos económicos al personal administrativo y operativo.
- No existe una adecuada comunicación interna entre los colaboradores de la institución, provocando omisión de ejecución de trámites, conllevando esto a emitir información o servicios tardíos y no cumpliendo así con uno de sus principios estratégicos
- El Departamento de Talento Humano cuenta con un plan de capacitación poco manejable, ya que el, mismo va focalizado al personal administrativo, técnico y muy poco al personal operativo.
- El Sistema de Gestión de Talento Humano que se ha propuesto, está basada en directrices de un buen manejo e incorporación de los subsistemas, tomando en cuenta que la piedra angular dentro de una empresa es el capital humano y debe ser tratado de una mejor manera.
- El sistema de Gestión de Talento humano viene a construir una ventaja competitiva con respecto al resto del GAD, contribuyendo así a ser un referente de cambio con respecto a la administración de su personal.

RECOMENDACIONES.

- Se recomienda al departamento del GAD del cantón Guaranda, realizar reuniones permanentes, de tal manera que de estas reuniones permita determinar los parámetros de medición del desempeño para cada departamento de la institución, determinar también mediante , la evaluación del desempeño de los empleados, de ésta manera, se mejorará en forma continua, en la gestión del talento humano.
- El GAD del cantón Guaranda, establezca políticas de incentivos, basados precisamente en los indicadores de desempeño establecidos en el estudio expuesto en ésta investigación.
- Debido a que la institución no cuenta con recursos económicos para cubrir un plan de incentivos económicos, se recomienda establecer otro tipo de incentivos, un programa de calidad de vida, potenciando las habilidades del empleado, reduciendo el estrés laboral, por ejemplo: un día libre en compensación a las horas extras, otro puede ser una tarjeta por el cumpleaños de un empleado, dedicar una hora para realizar actividades de esparcimiento como terapia.
- Para que exista un mejor desempeño en las funciones acorde al cargo, es necesario que el departamento de Talento Humano ofrezca una inducción adecuada, en la que se detalle correctamente las actividades a realizar, dar seguimiento correspondiente y después su evaluación tanto al nuevo empleado como a la persona designada para que le supervise en la etapa de inducción, dando así cumplimiento a lo planteado en esta investigación.
- La Dirección de Desarrollo Organizacional, debe implementar estrategias acerca de la cultura organizacional de la institución, establecer estrategias de una cultura organizacional más participativa, creando fuentes de comunicación entre los empleados para poder coordinar proceso, incrementando la productividad y reduciendo tiempos de ejecución.
- Capacitar al personal en todas las áreas ya sea administrativo, operativo, técnico y direccional, ya que, la actualización de conocimientos permite un adecuado desarrollo de actividades.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Álvarez Nebreda, C. (1998). Glosario Terminos para la Administración y Gestión. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- ✓ Bravo Carrasco, J. (2013). Gestión de Procesos. Ciudad: EE.UU; Editorial: ITM
- Hernández Sampieri, R.et al. (2010). Metodología de la Investigación 2da ed. México: McGraw –
- ✓ Córdoba Padilla, M. (2012). Gestión financiera. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ Castañeda, J. (2011). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Godoy, A., & Greco, O. (2006). Diccionario Contable y Comercial. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- ✓ Harrison, H. (2003). Contabilidad (5ª ed.). México: Pearson. Educacion.
- ✓ Hurtado Cuartas, D., & Metropolitano, I. T. (2008). Principios de Administración. Bogotá: ITM.
- ✓ Jarrin Pedro (2003). Guía Práctica de Investigación Científica (3ª ed.). Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- ✓ Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). Elementos de Administración: Un Enfoque Internacional y de Innovación (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- ✓ Koontz, H., et al (2012). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial (14ª ed.). México: McGraw-Hill.
- ✓ López, A. (2002). Metodologia de la investigacion contable. México: Thomson.
- ✓ Luna Castillo, (2003). Metodología de la Tesis, México: Trillas.
- ✓ Lara Flores. et al (2003). Elementos de Metodología de la Investigación Científica. Quito: Facultad de Filosofía- Universidad Central del Ecuador.

- ✓ Larrea Martha. (2005). Realidad Nacional y Mundial: Enfoque sociológico. Ecuador: S.E. Editorial
- ✓ Lerma y Kirchner, A.E.; Bárcena Juárez, S. (2012). Planeación Estratégica por Áreas Funcionales. México: Alfaomega.
- ✓ Maraví Mustto, (2007). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública.
- ✓ Moreno Cornejo A. (2006). Métodos de Investigación y Exposición para el Trabajo de Académicos y Estudiantes (1ª ed.). Ecuador: Corporación Editora Nacional.
- ✓ Posso Yépez, M. (2006). Metodología para el Trabajo de Grado, Tesis y Proyectos. (3ª ed.). Tercera Edición.
- ✓ Pacheco, J.C.; Castañeda, W.; Caicedo, C.H. (2004). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia: Mc Graw Hill Interamerican
- ✓ Rodríguez, H. (2008). Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (2a Ed). México. Editorial: Mc Graw Hill Interamerican
- ✓ Robbins, S. P., & De Cenzo, D. (2009) Fundamentos de Administración 6ta ed. México: Pearson Educación.
- ✓ Russell & Lincoln, Ackoff. (1992). Planificación de Empresas. México: Limusa.
- ✓ Stephen R. (1996). Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. México: Ediciones Paidós.

INTERNET

- ✓ Administración de Talento Humano. (2010). Recuperado el 11 de Enero de 2016, de www.sisman.utm.edu/gestiondeltalentohumano.html.
- ✓ Gestión por Competencias. (2012). Recuperado el 12 de Enero de 2016, de www.formaciónhumana.files.wordpress.
- ✓ Recursos, Capacidades, Gestión del Conocimiento. (2001). Recuperado el 14 de Enero de 2016, de www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html.
- ✓ Principales Cualidades de la Gestión por Competencias. (2008). Recuperado el 15 de Enero de 2016, de www.slideshare.net.
- ✓ Manual de Funciones. (2007). Recuperado el 02 de febrero de 2016, de www.datateca.unad.edu.co.
- ✓ Manual de Funciones. (2009). Recuperado el 02 de Febrero de 2016, de www.fuac.edu.co.
- ✓ Código Orgánico de Organización Territorial y Descentralización. (2010).. Recuperado el 12 de agosto de 2014, de www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org.pdf

ANEXOS

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Anexo N° 1: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS(AS) DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA.

OBJETIVO.-

Determinar si es necesario implementar un sistema de Gestión de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda para mejorar su desempeño laboral.

MARQUE CON UNA X EN LA RESPUESTA QUE ESTIME CORRECTA

- 1. ¿Cuál fue el medio de reclutamiento por el cual usted conoció sobre la existencia de un vacante?**

Pagina institucional del GAD. ☐

Bolsa de empleos. ☐

Carteles institucionales. ☐

Recomendaciones personales. ☐

- 2. ¿El actual proceso de selección de talento humano; incorpora personal con las competencias necesarias para cubrir el puesto vacante?**

Si ☐

No ☐

- 3. ¿Existe un proceso de inducción para el nuevo personal?**

Si. ☐

No. ☐

4. ¿Las cargas de trabajo están bien definidas?

Si.

No

5. ¿Conoce sobre la existencia de documentos de análisis y descripción del puesto?

Si.

No.

6. ¿Existe un proceso de capacitación continuo del personal de la institución?

Si existe.

Insuficiente.

Esporádica.

7. ¿Con que periodicidad usted asiste a cursos de capacitación?

Trimestral.

Semestral.

Anual.

8. ¿Su desempeño laboral es evaluado con que periodicidad?

Semestral.

Anual

Nunca

9. ¿Cuándo existe alguna adversidad, usted toma decisiones sin consultar a su jefe inmediato?

Si.

No.

10. ¿Las actividades que usted desarrolla, las planifica?

Diariamente.

Semestralmente.

Mensual

Nunca

11. ¿Existe posibilidad de crecimiento profesional en el cargo que desempeña?

Si.

No.

12. ¿Cree usted que la Municipalidad brinda las mismas oportunidades a todos los empleados?

Si.

No.

13. ¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido por parte del GAD?

Reconocimiento social.

Reconocimiento económico

Ninguno.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Anexo N° 2: ENTREVISTA DIRIGIDA AL SR ALCALDE Y CONCEJAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA.

OBJETIVO.-

Determinar si es necesario implementar un sistema de Gestión de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

- 1. ¿Para el ingreso del nuevo personal bajo que modalidad y regímenes se maneja el GAD?**

- 2. ¿Cómo se realiza el reclutamiento y la selección del personal?**

- 3. ¿Existe algún reglamento para la inducción del personal?**

- 4. ¿En el presupuesto anual se provisiona un valor coherente para cubrir los requerimientos del MRL con respecto a la salud y seguridad ocupacional?**

5. ¿Existen posibilidades de crecimiento profesional en el cargo que desempeña?

6. ¿Las ideas del personal son tomadas en cuenta?

7. ¿Existe un proceso de capacitación continuo del personal de la institución?

8. ¿Considera usted que el clima organizacional adecuado mejora el ambiente de trabajo y la productividad?

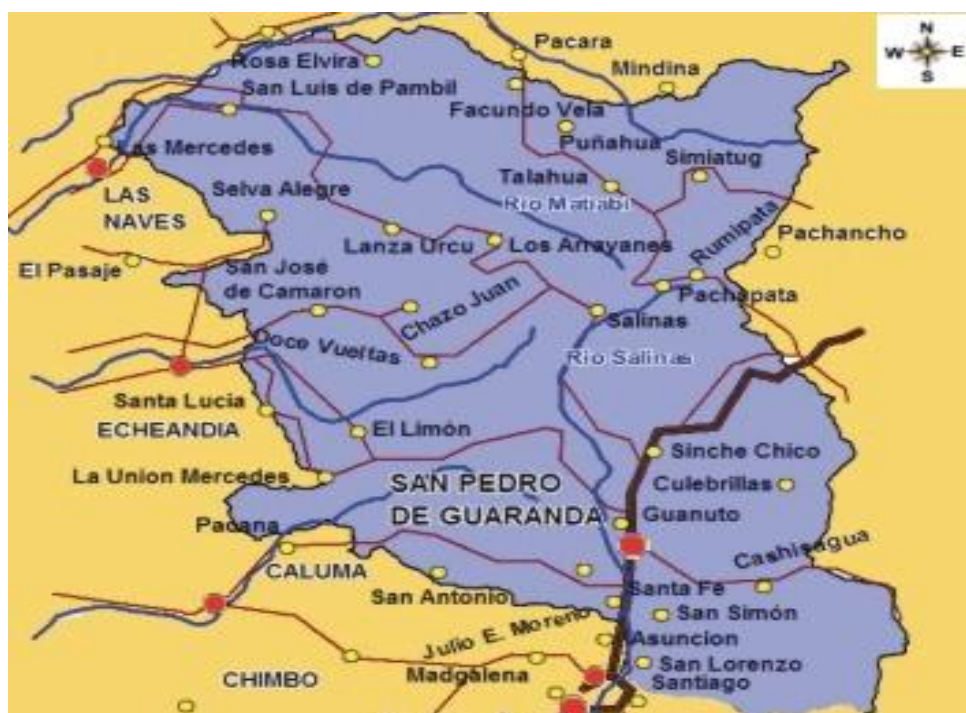
9. ¿Se realiza evaluaciones de desempeño de personal? ¿Con que frecuencia?

10. ¿Qué aspectos cree usted deben mejorar para incrementar el nivel de desempeño laboral?

MIL GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

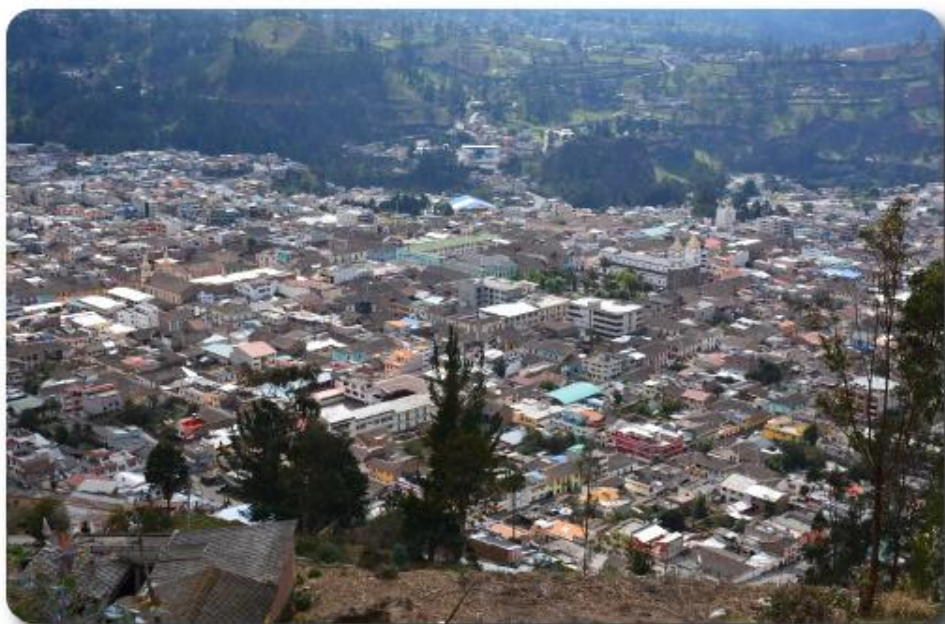
ENTREVISTADOR.

Anexo N° 3: Mapa de la ciudad de Guaranda.



Fuente: GAD Guaranda

Anexo N° 4: Foto de la ciudad de Guaranda.



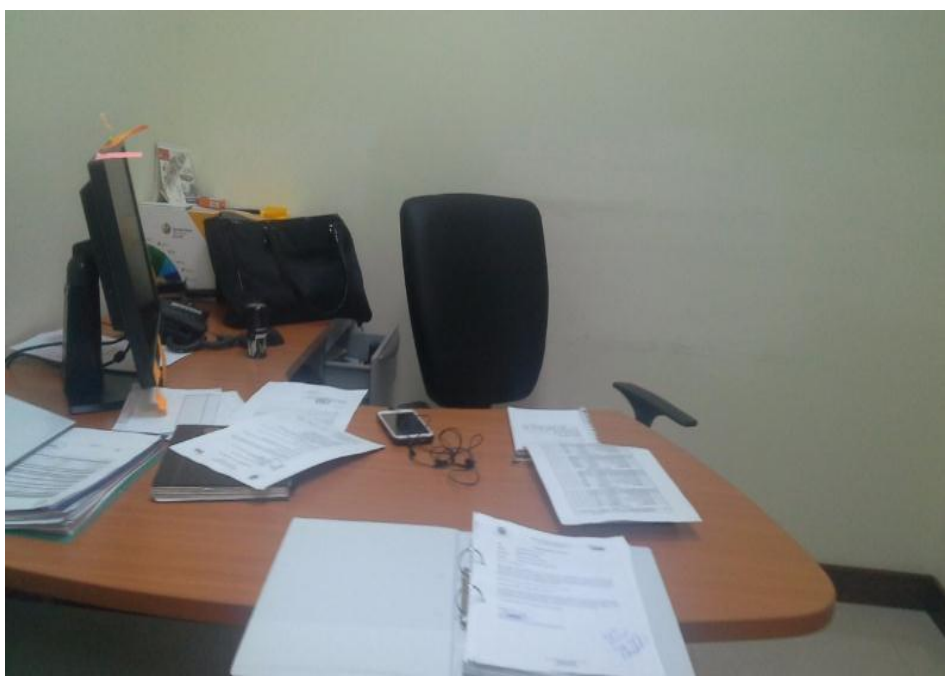
Fuente: GAD Guaranda

Anexo N° 5: Foto del palacio de la ciudad.



Fuente: GAD Guaranda

Anexo N° 6: Fotos en la oficina.



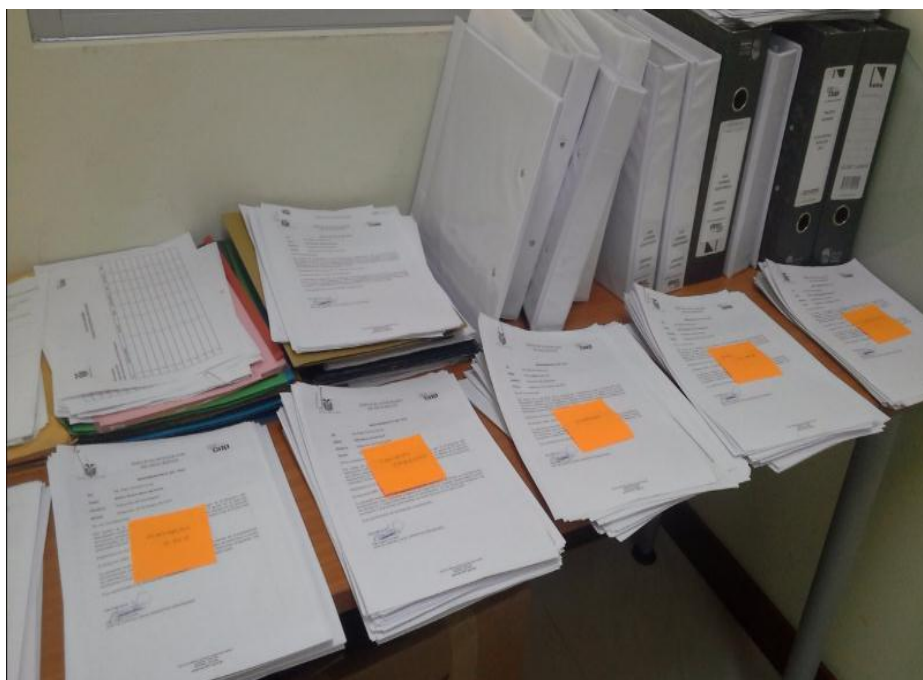
Fuente: GAD Guaranda

Anexo N° 7: Encuesta realizada al personal administrativo del GAD
Guaranda



Fuente: GAD Guaranda

Anexo N° 8: Tabulación de las encuestas



Fuente: GAD Guaranda